

ANA MARIA MACEDO LOPES

A Relação entre a Cultura Organizacional
e as Exigências de uma Inovação Coletiva
enquanto Referência para uma Educação
Permanente

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-
Graduação em Educação da Universidade
Federal do Paraná, como requisito parcial
à obtenção do grau de Mestre.

CURITIBA
1989

SUMÁRIO

RESUMO

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE QUADROS

AGRADECIMENTOS

1. INTRODUÇÃO

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 - PRESSUPOSTOS TEÓRICOS: crise, mudança, poder e participação enquanto expressões principais para o enquadramento temático da Organização.

2.2 - A Concepção Moderna da Organização e suas Implicações na construção da noção de Cultura Organizacional.

2.2.1 - A Noção de Cultura

2.2.2 - A Cultura da Organização

2.3 - DA ORGANIZAÇÃO, DO AMBIENTE E DAS MUDANÇAS

2.4 - DA PARTICIPAÇÃO E DA INOVAÇÃO COLETIVA

2.4.1 - Da Inovação

2.4.2 - Da Administração Participativa

2.4.3 - Da Inovação Coletiva nas Organizações

2.5 - VESTÍGIOS DE PROCESSOS DE INOVAÇÃO COLETIVA NA PRÁTICA

2.6 - OUTROS DEPOIMENTOS

3. CONCLUSÃO

4. NOTAS DE REFERÊNCIA

5. BIBLIOGRAFIA

RESUMO

O presente estudo articula as contribuições principais no campo da Teoria da Organização - no sentido de identificar a evolução no tratamento do conceito "Cultura Organizacional" com o intuito de prover uma relação necessária entre a resposta gerencial às mudanças sociais e os requisitos de um processo de inovação de caráter coletivo nas organizações.

ABSTRACT

This study joins the main contributions on the field of the Organization Theory identifying the evolution of the concept about "Organizational Culture". The Author to establish the indispensable connection between the management of social changes and requirements for collective innovation process inside the Organization.

LISTA DE FIGURAS

FIGURAS

1. Modelos de Gestão	35
2. Extensão do Impacto das transformações sobre as organizações	61

LISTA DE QUADROS

QUADRO

1. Evolução histórica do modo de administrar	
pessoas	73

ORIENTADORA

Professora Rejane de Medeiros
Cervi, Doutora em Educação Compa-
rada pela Universidade de Barce-
lona - Espanha.

Professora Titular do Departamen-
to de Planejamento e Administra-
ção Escolar do Setor de Educação
da UFPr.

AGRADECIMENTOS

Obrigada a todos que me incentivaram e contribuíram com suas experiências para a realização deste Estudo, em especial, à Professora Doutora Rejane Medeiros Cervi por sua confiança, apoio e amizade.

Um agradecimento especial às Empresas e Consultores Organizacionais que abriram espaço, para enriquecer este Estudo com seus posicionamentos.

Não obtivemos resposta para todas as nossas perguntas.

Na verdade, muitas vezes parece-nos que não conseguimos resposta completa a nenhuma delas. As respostas encontradas limitam-se a levantar uma nova série de perguntas.

De certa forma, sentimo-nos mais confusos do que nunca. Mas parece-nos que estamos possuídos de uma confusão em nível mais alto, e a respeito de coisas mais importantes.

(Anônimo)

1. INTRODUÇÃO

A decisão de realizar a presente dissertação tem um motivo principal ligado a uma expectativa mais crítica sobre o sentido que a administração de recursos humanos nas organizações pode assumir na atualidade.

Este sentido, estimamos, precisa encarar o trabalho (em qualquer de suas expressões e estruturas) como algo que supera o significado de uma fechada *"relação metabólica das sociedades com a natureza"*, realizada sob condições de racionalidade, voltada à auto-manutenção da mesma organização social, sem perspectiva de mudanças que permitam um progresso concreto da condição humana.

Estamos convencidos de que a expectativa de uma *"sociedade do trabalho"* merece uma revolução mais ambiciosa do que aquela que podemos realizar, ou, mesmo, imaginar. As contradições sociais, à medida que alcançam um nível de consciência comum, pressionam as organizações (públicas ou privadas) e induzem ao sonho de um futuro coletivo de real partilha de responsabilidades e benefícios. Partilha que há de derrotar, progressivamente, a exploração do homem pelo homem, existente nas relações sociais de produção, concretizando-se nas oportunidades de participação e de educação, plenas e parmanentes, em contraponto, acreditamos, a outras estratégias calcadas na violência sem suporte inteligente, afetivo e ético, tais como algumas projetadas, na atualidade, por ideo-

logias radicais.

Desta forma, procuramos articular posições e encaminhamentos que dessem consistência as nossas hipóteses (ou ilusões?) de que:

(a) há vestígios sobre um futuro em que fatalidades do progresso humano, trazem riscos e incertezas capazes de aproximar os homens, também e principalmente, em sua situação de trabalho;

(b) há necessidade de promover esta "aproximação" dos homens, no e pelo trabalho, nas organizações;

(c) há uma sensibilização aparente que vem se projetando sobre o modo organizacional do trabalho:

c.1 - seja pela via da discussão teórica voltada ao mundo organizacional do trabalho;

c.2 - seja pelas práticas de troca e participação observáveis no cotidiano das organizações sociais de trabalho.

Estas hipóteses suscitaram uma busca de significados sobre os campos teóricos voltados às questões da cultura, tecnologia, futuro e inovação, de um lado, e do substrato organizacional, de outro. Com tal referência fazendo-se pano-de-fundo, optamos por chegar à prática da organização, rastreando intenções expressadas de mudanças de valores (cultura organizacional) a nível da direção e/ou da gerência de recursos humanos integrantes de algumas empresas regionais.

O presente trabalho tem caráter exploratório e pretende

alcançar maior familiaridade com um fenômeno - no caso, a relação cultura organizacional e inovação coletiva - criando oportunidade para se obter novo discernimento sobre tal relação e chegar, necessariamente, à formulação de questões para pesquisas futuras.

O procedimento por nós adotado, constituiu-se dos seguintes passos

- 1º - Revisão de literatura sobre os campos teóricos mencionados.
- 2º - Sistematização de enunciados sobre a Cultura Organizacional, enquanto condição de mudança e inovação, realizáveis em bases coletivas.
- 3º - Levantamento e seleção de organizações para observação.
- 4º - Identificação de aspectos, pronunciamentos e dados formais, do ponto de vista da organização, passíveis de serem enquadrados com um conteúdo da cultura organizacional voltado à mudança e à inovação em bases coletivas.
- 5º - Levantamento de outros posicionamentos, a partir de depoimentos de profissionais da área de administração, especialmente de consultores de Recursos Humanos, situados no sul e sudeste do País, que, de certa forma, polarizam a mentalidade teórico-prática, a nível regional, influenciando os valores gerenciais e a prática das organizações que a esta região se circunscrevem.

69 - Delineamento de novas questões.

O estudo, portanto, está se esboçando a partir de agora. Representa um primeiro momento de visualização sistemática da questão central. Por tal, está necessariamente limitado. As abordagens das práticas não foram estritamente estruturadas e não incluíram testes de verdades como por exemplo, o levantamento e confronto da percepção do profissional, do trabalhador, sobre a questão das aberturas à participação das oportunidades de evolução nas organizações e do engajamento no risco das empreitadas coletivas. Ao restringirmos nossas observações a um pequeno número de organizações empresariais, também não pretendemos avaliar, e/ou julgar, casos separados de um contexto social complexo, mascarando, voluntária ou involuntariamente, estratégias paternalistas, assistencialistas ou, simplesmente, mais generosas que o usual, de patrões que interpretam o momento com alguma modernidade. Além disso, as organizações selecionadas são tipicamente diferenciadas pelo porte, pela organização do trabalho, pela cultura, entre outros aspectos essenciais, e não poderiam ser de todo comparáveis.

Como o dissemos de início estamos em fase de articular posições e encaminhamentos. Ou seja, estamos em fase de adensar informações para consolidar a própria hipótese central - da relação entre a cultura organizacional e as exigências de um processo de inovação coletiva - e, por aí, abrir a justificativa de uma proposta de educação permanente que subsidie o encontro do administrador de recursos humanos com o trabalhador.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 - PRESSUPOSTOS TEÓRICOS: crise, mudança, poder e participação enquanto expressões principais para o enquadramento temático da Organização.

Crise, mudança, poder e participação são palavras-chave na discussão sobre a organização contemporânea ou, melhor ainda, sobre as condições de sua própria sobrevivência.

Por este motivo, este estudo pretende destacar algumas implicações daqueles termos em função de uma abordagem da *"cultura organizacional"* que esteja comprometida a propósitos de inovação coletiva.

Para tal, optamos por nos servir, como ponto de partida, dos enunciados de M. CROZIER, apresentados no descortinar da década de 70, sob o entusiasmo, ainda, dos acontecimentos universitários do *"Maio 68"* francês.

Em sua obra - *"La Société Bloquée"* - CROZIER (1) amplia sua reflexão sobre aspectos básicos da organização institucional francesa, a qual dá por esgotada, isto é, bloqueada. Anteriormente, ele já havia escrito *"O Fenômeno Burocrático"*, onde relacionou questões que agora aprofunda. Acreditou num primeiro momento, que a *"Revolução de Maio"* significava uma promessa de mudança de estilo social, e que esta mudança representava a condição absoluta-

mente imprescindível para alcançar o progresso e o desenvolvimento técnico e econômico da sociedade francesa. (Esta crença se apresentava válida para qualquer sociedade).

A atração dos argumentos de CROZIER nos parece, de certa forma, irrefutável, muito embora suas estimativas para o caso francês lhe tenham proporcionado algumas frustrações. Assim, que deles fizemos uma síntese da qual derivaram alguns dos pressupostos básicos de nossa reflexão. A eles relacionamos outros conceitos complementares, que, somados nortearam nossas observações sobre algumas experiências brasileiras regionais, com relação ao tema da cultura organizacional e inovação. Esta síntese põe em relevo os seguintes enunciados:

1. Irreversibilidade das mudanças. A crise e a confusão do momento atual ilustram muito bem o profundo problema introduzido pela transformação das condições e métodos de ação dentro de um mundo que muda com rapidez cada vez maior.

2. Limitações da consciência nas mudanças. Tanto a evolução parcial como a revolução liberadora estão à margem, em um certo sentido, da vontade racional e deliberada do homem. A aceleração da mudança transforma, por completo, a possibilidade que temos de conhecer nossas próprias responsabilidades. Vivemos o bastante para sermos testemunhas das conseqüências de nossos atos. Não por menos a sociedade se vê obrigada a ser minimamente consciente de suas decisões.

3. Condições de mudanças sociais e limites da aprendizagem humana. Face à constatação da irreversibilidade das mudanças e da limitação da consciência nas mudanças, CROZIER se pergunta:

- 3.1 - *como, ou em que condições e a partir de que momento, as tensões promovem rupturas, transtornos e transformações?*
- 3.2 - *Como, e dentro de que limites, podem os membros de um sistema aprender outras regras que não as tradicionais? Em que condições vai ocorrer esta aprendizagem social ou institucional?*

Ora, tais questões nos remetem ao postulado das condições reais de liberdade, de participação e de responsabilidade do homem contemporâneo.

4. Relação necessária entre poder e mudança. O problema do poder constitui componente necessário da crise e da mudança, pelo que não pode deixar de ser considerado neste processo. Na organização, a questão do poder se sobressai na proporção direta em que se reconhece a relação concreta entre indivíduos e/ou grupos humanos, isto é, a relação de poder só se estabelece quando duas partes se integram, ainda que temporariamente, em um conjunto organizado.

CROZIER ilustra tal assertiva, dizendo que

as diferenças de cultura, força ou riqueza não podem criar, entre dois estranhos, reunidos ao acaso em um compartimento de trem, uma situação de poder. Mas, se as circunstâncias os obrigam a uma iniciativa em comum, será possível observar, na mútua negociação que deverão estabelecer implicitamente, o desenvolvimento de uma relação de poder, ao mesmo tempo que um embrião de organização (termos do intercâmbio, condições de negociação...) (2)

O marco do poder se projeta sobre o conjunto da organização. CROZIER bem observa que tal poder não aparece somente como uma relação, mas como um processo inseparável do processo de organização. Por isso mesmo, para ele, os termos do intercâmbio não se definem gratuitamente ou em função de uma relação de forças abstratas e teóricas. Antes de mais nada, o poder deriva dos resultados de um jogo cujas restrições, frequentemente severas, constituem pontos de trânsito obrigatórios e ocasiões de manipulação para seus protagonistas.

Em suma, do que diz CROZIER, é importante considerar que o poder de um participante da organização depende do controle que ele possa exercer sobre uma "*fonte de incerteza*" que afeta a perseguição dos objetivos da organização e da situação estratégica desta fonte em relação a outras fontes de incerteza.

5. Inovação como processo complexo. A aceleração da mudança nos obriga a encarar o problema da inovação como recurso de sobrevivência na sociedade pós-industrial, em um eixo que transcende o entendimento econômico e/ou mesmo psicológico. Ou seja, entendemos que o avanço técnico está estreitamente relacionado ao estilo de relações humanas, então é conveniente examinar a capacidade de inovação do conjunto do sistema em função, do modo como este sistema se governa, tanto quanto em função de sua capacidade financeira ou do estado de seu desenvolvimento intelectual.

Por isso, na abordagem da inovação entra em jogo a capacidade criadora dos indivíduos e do conjunto social, que se in-

sinua antes de mais nada, no domínio econômico, mas que se exerce, também, em outros domínios. Muito da literatura que vai tratar da inovação na organização, se atém à análise dessa capacidade criadora, em seu aspecto psicológico.

A manutenção ou desenvolvimento da capacidade de inovação é, mais do que o sub-produto do crescimento econômico, resultado das relações humanas e da vida coletiva. Sua abordagem, em consequência, também, já não se faz suficiente no âmbito da teoria econômica clássica, segundo a qual o empresário é o personagem central da inovação regulada pelo jogo do mercado.

O conceito de inovação é complexo pelo fato, pois, de extrapolar a dimensão individual determinada por uma racionalidade econômica estrita, situando-se na dependência de fatores humanos no âmbito de sistemas coletivos. Como descreve CROZIER, trata-se de combinar todos os recursos necessários para a nova síntese que será o novo produto, o novo procedimento ou o novo sistema técnico. E estes recursos são sempre conhecidos e explorados por homens ou grupos diferentes, e, para obtê-los, se há de cooperar e negociar, processo que sugere um problema de relações humanas não coberto de todo pelo sistema de mercado.

6. Previsão e Direção da mudança: uma possibilidade, Na organização moderna, necessariamente flexível, é possível prever e dirigir a inovação. Afinal, diz CROZIER,

o principal problema das sociedades avançadas em matéria de inovação é o de elaborar em conjunto o sistema de grandes organizações e os modos de governo ou de relações humanas 'democráticas' que permitam manter a criatividade

dos indivíduos na rota da inovação coletiva, indispensável às sociedades pró-industriais. (3)

O conflito que CROZIER pretende seja superado é, essencialmente, a oposição indivíduo-grupo que subjace na situação inovadora. Porque, afinal, a inovação depende, em grande parte, da liberdade de iniciativa pessoal. Mas, por outro lado, haverá sempre um limite não só teórico, mas prático, do grupo a que pertence o indivíduo que deseja inovar; ou ainda, de outros que oferecerão resistência e oposição; ou se não, das regras da própria organização.

O autor entende, também, que o êxito das grandes organizações há de depender da substituição da *"paralisante oposição indivíduo-grupo, pelo menos em certos níveis, por uma participação menos difícil"*. (4)

Neste sentido, sugere *"modelos de relações humanas"* que permitam conciliar um máximo de liberdade individual com a participação em uma empresa coletiva estritamente administrada.

Ora, para ele, tais modelos hão de se resolver de forma distinta em cada sociedade (ocidental). Nelas, o caráter competitivo das organizações, distribui o poder entre os indivíduos e a organização, dando melhor pretexto para a negociação. E então, a aceitação recíproca das partes do poder, serve à aprendizagem de um novo modelo institucional. No avanço deste novo modelo institucional, CROZIER introduz novas questões

- 19) A capacidade de inovação de uma organização moderna depende, antes de tudo, da existência de regras de jo-

go que tendam a recompensar as atividades cooperativas, construtivas e renovadoras, ao invés de favorecer as condutas de equilíbrio, harmonia e conservação da organização. Tais regras devem constituir expressão do sistema de governo, que as estruturas reais de poder engendram dentro da organização. (E, quando o Autor se refere a estruturas reais está se opondo, de modo explícito, às medidas de democracia formal ou a outras obrigações legais de participação).

2º - O jogo de poder na organização, quando a serviço da inovação, tem relação com fatores socioculturais, tais como, *"grau de tolerância dos indivíduos quanto ao conflito, tipos de comportamento frente aos papéis de autoridade, capacidade de cooperação, ou, perspectiva de risco"*. (5)

7. O eixo "realização humana" da inovação. A capacidade de previsão das necessidades de inovação da organização, está de certa forma relacionada à extensão da racionalidade econômica a novos domínios de atividade. Segundo CROZIER, será provavelmente neste domínio onde aparecerá a maior incidência de inovadores revolucionários, em um futuro que não está longe, os quais provocarão um contra-golpe nos princípios morais e nos modos de raciocínio tradicionais, pois acredita que:

- 7.1 - as práticas de gestão se reduzirão cada vez mais a operações abstratas, gerais e intelectuais, desprovidas de seu motivo original, o lucro;
- 7.2 - prestar-se-á uma atenção muito maior às variáveis humanas, no sentido de privilegiar menos o seu desempenho e mais a sua realização.

Esta mudança de tratamento administrativo da organização privilegiará, desta forma, o desenvolvimento e a promoção não somente da investigação científica, mas de um grande número de homens capazes de assumir o risco do pensamento criador em novos domínios.

É difícil evitar um sentimento de alento e de esperança, a partir do pensamento de CROZIER, mesmo porque a consciência que se tem da inovação, nestes termos é recente.

Além disso, não se pode, sequer, qualificar de ingênua a crença deste Autor, pois no seu próprio entender *"crer no surgimento de uma sociedade mais criadora e menos conformista, não significa em absoluto crer no advento da harmonia, mas sim no contrário. Criatividade e não-conformismo não serão nunca valores tranquilizadores"*. (6)

8. Inovação com responsabilidade, A consideração da inovação nos termos expostos, supõe ainda, em suas raízes mais profundas, o dever dos homens de fazerem frente, sem escapatória, ao ritmo dos acontecimentos que mais os comprometem. E isto, sem dúvida, há de custar muito. Ao refletir sobre o problema de valores CROZIER conclui que, ser completamente responsável pelo próprio êxito (que é prova da própria criatividade, e não da astúcia ou das relações) pode suscitar mais problemas do que o conformismo do qual tanto nos lamentamos.

9. Desmistificação da participação, No aprofundamento de sua análise sobre a crise, a mudança e a inovação, CROZIER, já pelos próprios argumentos construídos sobre tais termos, vê-se

obrigado a tratar a questão da participação. E o faz sem ingenuidade, repassando o "*mito da participação*" enquanto "*última tentativa original de resposta formulada pela sociedade francesa às pressões do mundo moderno*". (7) E o faz, explicitamente, criticando a crença vulgar de que a necessidade de transformar as relações de poder, bem como a de estabelecer vínculos humanos e formas de cooperação mais simples e eficazes possam ser solucionadas com facilidade, mediante a aplicação desta nova palavra de ordem.

CROZIER reconhece que, se bem que a sociedade francesa vem frustrando as expectativas das decisões políticas de mudança, a questão da participação continua sendo um dos problemas-chave das sociedades, inclusive pós-industriais. A sua crítica contundente em relação à sociedade francesa ("bloqueada") reforça o valor positivo da participação, pois é absolutamente necessário sacudir o jugo que lhe impõe a paixão do mando, do controle e da lógica simplista, sustentada pelos altos executivos, patrões, técnicos e mandarins diversos que governam a sociedade, todos demasiado brilhantes, demasiado competentes e, paradoxalmente, demasiado superados pelas exigências de desenvolvimento econômico e social, frente às quais parecem pretender manter cegamente suas barreiras de casta. (8)

O mito da participação que seduziu não somente a sociedade francesa, mas outras que alcançaram um nível mais pronunciado de desenvolvimento, carrega em seu bojo ilusões que devem ser dissipadas. CROZIER alude à participação mística na comunidade primitiva, à participação como expressão bondosa nas relações sociais e as circunstâncias que envolvem a afetividade e o sentido

da vantagem gratuita em outras situações participativas.

Desdobrando suas ilustrações, o Autor lembra que, na comunidade primitiva, o clima de fraternidade sobressai. Ora, o mundo moderno é acentuadamente complexo, competitivo e violento. Faz do homem uma máquina ou, na melhor das hipóteses, um ser excessivamente racional. Neste sentido, a participação significa um meio de encontrar esta raiz perdida, esta bondade humana, esta generosidade que a sociedade de consumo destruiu.

E, neste sentido, a motivação por uma participação do tipo descrito se enquadra de modo fácil numa tendência anarquista, *"tão generosa como ingênua"*, mas nada reacionária.

As diferenças entre a sociedade primitiva de relações sociais estreitas e reguladas pelas tradições e costumes, e a sociedade contemporânea, e mais diferenciada, de relações menos diretas e de decisões mais complexas, não permitem entretanto, o empréstimo da idéia de participação como uma volta nostálgica a uma condição que sequer está constatada como virtuosa.

Outro tipo de participação mistificada é a que vai se referir à influência da afetividade. Há participação na medida em que há necessidade de consagração e de superação. Há participação quando há entusiasmo por uma causa ou identificação com o líder. Para CROZIER a participação afetiva é *"uma forma alienada de participação"*, *"é uma forma gasta, rígida e ineficaz de vínculo coletivo"*. A sua oposição à participação afetiva está particularmente justi-

ficada pelo "caráter não de todo consciente e racional e/ou de manipulação subjacente a tal tipo". (9)

O terceiro tipo de participação mistificada é aquele que induz à compreensão de que *"a participação nas decisões é um presente dos dirigentes a seus subordinados, e, por parte dos sindicalistas, que o direito a esta participação é natural e deve ser arrancado daqueles que detêm o poder"*. (10) Ainda que possam parecer polares, estas duas concepções são oriundas de uma mesma filosofia e levaram sempre aos mesmos fracassos.

CROZIER está convencido de que *"a participação não pode ser um presente, nem uma vantagem. É uma carga, às vezes muito pesada, que por isso mesmo produz um entusiasmo muito limitado, apesar da propaganda que se lhe dirige"*. E, por que? Porque *"participar é perder a liberdade; é perder a situação favorável do crítico que se acha comodamente protegido"*. (11)

Esta noção de fardo da participação faz com que se suponha que um subordinado, ao qual se oportuniza a participação, deve ser recompensado, seja em dinheiro, seja em poder, seja em oportunidades futuras, especialmente porque é algo que lhe custa afetiva e racionalmente.

CROZIER defende a participação consciente e racional, fundada sobre uma negociação livre e não como um presente paternalista ou como uma luta política. Participação esta que incluiria condições totalmente diferentes das existentes na sociedade francesa.

A primeira condição tem que ver com a ruptura do raciocí-

nio tayloriano, inspirado no princípio de que *"uma vez estabelecido o objetivo, há sempre um único meio - 'one best way' - de alcançá-lo"*.

(12) Isto dificulta muito a discussão, essencialmente no modo de execução das tarefas, onde teremos mais capacidade para aceitar que os meios não devem ser separados dos fins, na visão mais racional que compara conjuntos de fins/meios.

Uma segunda condição estaria ligada à aceitação da lógica da organização moderna, acelerando os progressos já feitos, para tornar possível e eficaz a participação. Do modelo rígido, burocrático, limitante, a organização deve concretizar um modelo mais flexível e tolerante, baseado na mobilidade, na concorrência e na negociação.

A terceira condição da participação consciente e racional seria assumir o risco da liberdade, proporcionado não apenas pelo progresso das concepções de racionalidade e das técnicas de organização, mas, principalmente, pela evolução dos próprios indivíduos.

CROZIER afirma que *"a participação só é possível na medida em que o homem moderno passa a ser mais exigente, mais livre e mais capaz de suportar as tensões provocadas por toda responsabilidade coletiva"*. (13)

Na organização tradicional fechada, o indivíduo está literalmente amarrado às lealdades e fidelidades e, não pode correr o risco que toda participação supõe: se toda sua vida está absorvida pela empresa, não poderá submetê-la a risco, expressando uma opinião heterodoxa. Ao limitar-se e proteger-se num movimento

apaixonado (medroso) pela segurança, o indivíduo deixa de exercitar a adaptabilidade a situações novas, distanciando-se da participação inovadora.

10. Ampliação da margem de escolha. As possibilidades de desenvolvimento combinadas à estrutura social cada vez mais complexa, levam o indivíduo a uma faculdade de escolha cada vez maior, e, por consequência, a um empenho mais consciente.

CROZIER comenta que *"estamos cada vez menos limitados pela nossa condição social, e mesmo os mais humildes gozam de possibilidades de escolha que não tinham anteriormente"*. (14)

Os pessimistas apresentam a sociedade futura como limitante e querem com seus argumentos bloquear a evolução atual. A luta pela participação não deve estar contra a sociedade, mas sim apoiada no que ela oferece. É imprescindível não manter mais as atitudes protecionistas e medrosas numa sociedade que pede que se aumente a liberdade do indivíduo.

Também é preciso considerar que os riscos da manipulação *"estão ligados à manutenção das ilusões tradicionais que nos fariam voltar à ordem comunitária ou à participação afetiva"*. Por outro lado, a capacidade de adaptação e de contra-manipulação do homem evoluiu no tempo, à medida que as limitações aumentaram e ele desenvolveu meios de evitá-las e de proteger sua liberdade. Para CROZIER, *"devemos ter fé nas capacidades inventivas do homem e, lutando para sua liberdade, não temer o avanço para uma sociedade mais complexa"*. (15)

Daí rejeitar definitivamente o modelo de centralização

que vem acompanhado por um estilo rígido de relações entre grupos humanos e por um modelo limitante de jogo baseado na defesa e na proteção, somado a uma paixão dos indivíduos pela segurança, ao impacto de uma longa tradição, como a do comando militar. Tal modelo caracteriza uma sociedade entravada ao exercício da participação de forma consciente e racional, impossível de aceitar.

As aplicações deste modelo também se manifestam no funcionamento da empresa, a qual, procurando manter o grupo coeso, pressiona o indivíduo e bloqueia a participação. Em todos os níveis da empresa, segundo CROZIER, *"os acordos elaborados pela via da negociação são mais eficazes que as diretrizes por demais racionais vindas de cima"*. Continuando, afirma que *"no fundo, o problema maior dessa participação não é a comunicação (simples informação), nem apenas o diálogo referente aos grandes objetivos e aos pequenos meios, mas a negociação e, com ela, o enfrentamento gerador de compromissos"*. (16)

Essa negociação, para CROZIER, não se confunde com a negociação patrão-sindicato, relacionada em geral com a proteção e segurança do salário e do emprego, mas constitui uma conquista difícil porque põe à prova o equilíbrio da empresa e sua gestão cotidiana.

2.2 - A CONCEPÇÃO MODERNA DA ORGANIZAÇÃO E SUAS IMPLICAÇÕES NA CONSTRUÇÃO DA NOÇÃO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Os pressupostos teóricos que pudemos sintetizar a partir de CROZIER, por certo hão de servir à articulação de termos es-

pecíficos que permeiam a concepção moderna da organização.

Para o efeito que pretendemos, é de particular interesse explorar os conceitos que dão sentido à relação entre "*Organização*" e "*Inovação*". Conforme pudemos ver, a situação coletiva nas organizações é sustentada por uma estrutura de valores e de administração que deve promover, mais do que a sobrevivência, o desenvolvimento do indivíduo e da organização mesma, pela superação criativa, inovadora, frente à crise que a sociedade projeta. Esta estrutura de valores e regras (que não se esgota na matéria formal) representa um contexto mais amplo que é designado de "*cultura da organização*".

A literatura sobre a "*cultura da organização*" é mais ou menos vasta e localizada; está também, parcialmente organizada na literatura portuguesa, donde a possibilidade e a necessidade de uma revisão.

2.2.1 - A Noção de Cultura

A noção de cultura da organização impõe uma retomada de conceitos que, até a década de 80, foram mais ou menos convergentes (pelo menos, ideologicamente) queremos crer. Mas, é sobretudo nesta década, que as posições teóricas dentro da Antropologia, sob a influência da ideologia marxista, tornam complexas as questões referentes à organização, em especial, as questões relacionadas ao que se poderia chamar de "*cultura da organização*".

Na concepção antropológica tradicional, cultura é todo mo-

do de vida de um povo como um todo. As concepções antropológicas divergem em alguns pontos, mas são comuns ao englobarem os elementos materiais e espirituais, ou seja, não só os hábitos e produtos da atividade mental, mas também os elementos materiais de um povo. As divergências de enfoque, sobre os mesmos elementos, dão às concepções de cultura, uma riqueza reflexiva que põem de manifesto, com mais nitidez, as próprias diferenças das culturas.

Para Pierre BUNGENER (1975), do Instituto de Estudos do Desenvolvimento de Genebra, cultura é aquilo que dá forma a uma sociedade. Para ele, a cultura não sai do nada, pois a imagem de um grupo coerente, ou do que um homem deve ser, se há de constituir sobre a base de mecanismos notadamente psicológicos, precisos e conhecidos. (17)

Uma maneira de viver, de trabalhar, de produzir e de se posicionar no mundo, de preservar sua saúde e mesmo de morrer, vai se referir a valores, a um projeto mais ou menos consciente, a perspectivas de explicação e também a um sistema de regras, pacientemente elaborado, freqüentemente sacralizado, que as sociedades controlam com grande rigor. Daí se dizer que a cultura orienta as atividades de uma população na direção de um determinismo.

Mas este determinismo não tem sentido de eternidade porque a cultura, conforme afirma DEMO (1985) encerra a criatividade humana, o equilíbrio entre a matéria e o espírito, traduzindo tudo que se deixa e se imprime na história, refletindo o desen-

volvimento como intensidade da vida humana. Cultura, é, pois, *"modo de convivência, é tipo de sociabilidade, é estilo de comunicação"*. (18)

Todas as culturas têm sua própria riqueza que está mais na diversidade do que na homogeneização. Apresentam-se como o modo de vida social que *"faz dos indivíduos o que eles se tornam"*, nas palavras de WISSLER (1923). (19)

KOLASA (1978), destaca que *"as influências mais amplas sobre o comportamento das pessoas deveriam ser atribuídas à cultura"*. (20). Cultura que é, simplesmente, tudo que existe no contexto do funcionamento social de determinado grupo de pessoas; que se refere às características comuns do grupo como a língua, o sistema de valores, as crenças, as preferências e outros padrões de comportamento; que engloba, também, a maneira de fazer as coisas, os sentimentos, as relações interpessoais; é, enfim, cultura, o modo como se aprende a viver, transmitido através de gerações pelas pessoas, um modo que não é imutável, mas que apresenta um cunho particular que é identificável.

Na concepção antropológica atual, a cultura está entendida no âmbito de um *"campo simbólico"* cuja compreensão supera o entendimento corrente adotado pelos administradores, como veremos mais adiante, no sentido de *"um sistema de representações simbólicas que expressam formas comuns de apreender o mundo, possibilitando a comunicação entre os membros de um grupo"*, como observa FLEURY (1987). (21)

A complexificação do termo cultura organizacional pelos teóricos de compromisso ideológico marxista deriva do reconheci-

mento de que:

- (a) o universo simbólico apresenta múltiplas significações;
- (b) o universo simbólico se relaciona com outras instâncias da prática social;
- (c) o universo simbólico é expressão das relações de poder internas e externas às organizações;
- (d) o campo do simbólico em sua função de mediação das relações e práticas sociais, acaba por se constituir em uma das instâncias fundamentais nas relações de trabalho. (22)

Nesta perspectiva, a cultura da organização é considerada dentro dos padrões de relação de trabalho e é, não somente útil, mas de todo imprescindível, que sejam consideradas as outras instâncias que se articulam a do campo simbólico, e que seriam:

- a instância política - que confere à relação o seu marco estrutural, situando-a no jogo das forças políticas e econômicas da sociedade;
- a instância da organização do processo de trabalho - na qual a tecnologia e as formas de gestão do processo produtivo definem as relações de trabalho;
- a instância das políticas de recursos humanos - que mediatizam os termos da relação entre capital e trabalho.

BERGER e LUCKMANN (1967) e DURHAN (1984), citado por FLEURY, são referências necessárias para o provimento conceitual de cultura no presente. Nas obras destes, a Autora destaca:

(a) a condição objetivada da sociedade: *"a realidade se impõe como objetivada, isto é, constituída por uma série de objetivos que foram designados como objetos, antes de 'minha' aparição (enquanto indivíduo em cena)". (23)*

(b) a origem do universo simbólico como efeito da legitimação em processos institucionais

Quando um grupo social, segundo os autores BERGER e LUCKMANN, tem que transmitir a uma nova geração a sua visão do mundo, surge a necessidade de legitimação. A legitimação consiste em um processo de explicar e justificar a ordem institucional, prescrevendo validade cognitiva aos seus significados objetivados. Tem, portanto, elementos cognitivos e normativos e dá origem ao universo simbólico. Isto porque no processo de legitimação se produzem novos significados atribuídos aos processos institucionais". (24)

(c) a visibilidade do universo simbólico. *"A nível das organizações é possível observar como certos símbolos são criados e os procedimentos implícitos e explícitos para legitimá-los", (25) ou seja, se não estiverem visíveis, podem se tornar como tal, pela via analítica.*

(d) a construção do universo simbólico como resultado dos processos de legitimação e socialização. Para BERGER e LUCKMANN, é possível distinguir entre uma socialização primária (ou antecedente, ou primeira) e, uma socialização secundária, resultado da introdução do indivíduo já socializado, numa nova estrutura social objetiva. Estas duas modalidades de socialização, ao mesmo tempo que se diferenciam, se interpenetram. Nas sociedades primárias, por exemplo, vai ocorrer uma maior identificação emocional do indivíduo com os valores transmitidos, enquanto que na socialização secundária, a identificação com os valores está condicionada à conveniência comunicativa. Outra diferença,

está no sentido automático da socialização primária em oposição à aprendizagem sistemática e, objetivamente, controlada na socialização secundária.

Para os teóricos marxistas ainda será a divisão do trabalho e a distribuição social do conhecimento de uma dada sociedade, que determinarão a extensão e o caráter da socialização secundária. E, é, em função de tal determinação que se estabelece, de forma irreversível, um processo dialético entre as idéias e os processos sociais de sustentação e legitimação. Neste processo dialético, o universo simbólico *"possibilita aos membros integrantes de um grupo uma forma consensual de apreender a realidade, integrando significados, viabilizando a comunicação"*. (26)

(e) a incorporação no universo simbólico da questão do poder. Visto como pano-de-fundo, o poder serve à configuração das relações sociais e, portanto, à construção do universo simbólico. Porém, é importante distinguir neste campo simbólico, cultura e ideologia. Para BERGER e LUCKMANN, *"quando uma definição particular de realidade se vincula a interesses de poder concretos, é chamada de ideologia"*. (27)

Cultura e ideologia são intercomplementares, motivo pelo qual DURHAN considera *"inconveniente a eliminação do conceito de cultura e de investigação dos fenômenos culturais em favor da análise da ideologia, ou ainda, à absorção do conceito de ideologia e da problemática que lhe é própria, pelo estudo da cultura"*. (28)

FLEURY, apresenta duas posturas teóricas básicas:

- (a) *de um lado, aqueles que consideram a cultura, os sistemas simbólicos como a arte, o mito, a linguagem, em sua qualidade de instrumento de comunicação entre as pessoas e os grupos sociais e, elaboração de um conhecimento consensual sobre significado do mundo;*
- (b) *de outro lado, aqueles que consideram a cultura como um instrumento de poder e legitimação da ordem vigente. (23)*

A existência de duas tendências explicativas sobre a cultura não implica em exclusão mútua, conforme também o prevê FLEURY, e pelo que passa a ser viável as contribuições disponíveis. Isto não quer dizer, entretanto, que as análises fiquem isentas de conflito, principalmente, quando elas se realizarem no sentido de instruir a política da organização.

2.2.2 - Da Cultura da Organização

Ao tratar do termo "*Cultura Organizacional*", dois momentos se delineiam, com alguma nitidez, na evolução de sua noção. O primeiro, que abrange a noção de cultura organizacional em si mesma, com suas definições e desdobramentos conceituais; e, um segundo momento, quando ocorrem tentativas de sistematização teórica. Estas tentativas são: (a) sugeridas em função da especulação das relações da noção de cultura organizacional com outras áreas teóricas (como a Psicologia, a Psicologia Social, Sociologia e, com muita ênfase na atualidade, a Antropologia); e (b) estão voltadas à categorização das noções exercitadas.

Até a década de 70, aproximadamente, a noção de cultura organizacional não aparece de forma explícita. Ou seja, ela está embutida em outros termos, em especial, no de "*clima organizacional*". É o que se pode detectar nos trabalhos de MCGREGOR (1965), MASLOW (1965) e ARGYRIS (1969).

Na evolução da produção analítica sobre a questão do *"clima organizacional"*, os estudos de KATZ e KAHN (1973) de SCHEIN (1965) e de outros teóricos, particularmente, relacionados com a corrente do *"Desenvolvimento Organizacional"*, deram à noção de cultura organizacional, ora subjacente, ora superposta àquele termo, um espaço próprio. Foi o adensamento das análises que levou os teóricos a diferenciarem *"clima organizacional"* de *"cultura organizacional"*. Tal diferenciação constituiu o primeiro marco, a nosso ver, da complexificação da abordagem.

Dos estudos mais remotos encontrados sobre cultura da organização, destacam-se os de FOREHAND e GILMER (1964) e os de PFIFFNER e SHERWOOD (1965).

FOREHAND e GILMER conceituam clima como o *"conjunto de características que descrevem uma organização, distinguindo-a das demais, mantendo-se relativamente permanente e influenciando o comportamento de seus participantes"*. (30)

PFIFFNER e SHERWOOD, por sua vez, adotaram o conceito antropológico de cultura apresentado por E. B. TAYLOR e, o aplicaram à organização, tomando cultura como *"o todo complexo que compreende conhecimentos, crença, arte, moral, lei, costume e qualquer outra capacidade ou hábito adquiridos pelo homem como membro da sociedade"*. (31)

Para estes autores, a aplicação do conceito de cultura à organização deriva da simples consideração de que a organização não pode ser vista isoladamente, pois opera como organismo social num sistema cultural mais amplo. Além disso, a própria organiza-

ção é uma sub-cultura.

Tal assertiva tem ressonância no trabalho de KATZ e KAHN (1973), do Instituto de Pesquisa Social da Universidade de Michigan, os quais afirmam que

Toda organização cria sua própria cultura ou clima (o grifo é nosso), com seus próprios tabus, costumes e crenças. O clima ou cultura do sistema reflete tanto as normas e valores do sistema formal como sua reinterpretação no sistema informal. O clima organizacional reflete também a história das porfias internas e externas, dos tipos de pessoas que a organização atrai, de seus processos de trabalho e 'lay-out' físico, das modalidades de comunicação e do exercício da autoridade dentro do sistema. Assim, como a sociedade tem uma herança cultural, as organizações sociais possuem padrões distintos de sentimentos e crenças coletivas que são transmitidos aos novos membros do grupo. (32)

Para TAYLOR e BOWERS (1970),

clima organizacional são os traços percebidos dos estímulos organizacionais que se tornam uma propriedade do grupo, através das interações interpessoais e que modificam o comportamento dentro da organização. (33)

Em 1971, LITWIN define "clima organizacional" como a

qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que: (a) é percebida ou experienciada pelos membros organizacionais; (b) influencia seus comportamentos. (...) O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivadoras do ambiente organizacional, isto é, àqueles aspectos do clima que levam ao despertar dos diferentes tipos de motivação. (34)

JAMES e outros (1978) identificam "clima organizacional" co-

mo

as representações cognitivas que o indivíduo tem das condições situacionais relativamente próximas, expressas em termos que refletem interpretações psicológicas significantes da situação (...). Indivíduos diferentes podem usar esquemas cognitivos diferentes para representar a mesma situação, em virtude das diferen-

ças na complexidade cognitiva, inteligência, competência social, necessidades e assim por diante. (35)

KOLB e outros (1978), ao reaproveitarem os motivos sociais de McCLELLAND (1955) definem sete fatores do "*clima da organização*": conformidade com estrutura, responsabilidade, padrões de desempenho, recompensa, clareza organizacional, apoio e calor humano, liderança. (36)

Em pesquisa realizada sobre a área comportamental na empresa SOUZA (1982) conclui que:

1. Embora uma organização revele um clima característico (no presente caso, dominando o motivo de realização), observam-se diferenças na percepção desse clima, em unidades de serviço e níveis hierárquicos.

2. Essas diferenças parecem ser atribuíveis à natureza das tarefas desempenhadas. Funções e trabalhos mais ambíguos baixam a percepção do clima organizacional.

3. A organização atrai e seleciona pessoas com motivação afinada a sua cultura. Trabalhos de precisão requerem pessoas meticolosas. Dessa forma, se reforçam os padrões culturais e se generalizam as percepções do clima.

4. Cumpre destacar, no entanto, que as necessidades afiliativas, numa cultura realizadora, é tarefa que exige do administrador sensibilidade especial. (37)

SOUZA é autora, ainda, do recenseamento bibliográfico exaustivo que podemos encontrar na literatura brasileira, muito embora, suas fontes sejam quase estritamente anglo-saxônicas e, não abranjam a nova tendência introduzida por FLEURY (1987) para

a análise da cultura organizacional.

Ao tratar do "*clima organizacional*", esta Autora (1980), assim resume:

Hoje, sabe-se que o clima não é apenas uma variável higiênica, nos moldes de Herzberg (1959). Vários autores demonstram seu efeito motivador e preditivo de desempenho. Dentre esses citamos Litwin e Stringer (1966, 1968), os quais revelaram relações com os motivos de realização, afiliação e poder; Schneider e Bartlett (1968, 1970), que pesquisaram a interação entre aptidões e desempenho em situações diferentes; Cshoa (1975), que estabeleceu relações com o modelo situacional de Fiedler (1969); Schneider e Snyder (1975) que compararam clima condicionados às funções na empresa; Fineman (1975) que pesquisou o efeito moderador do clima organizacional em diversas instituições inglesas. (38)

SOUZA acrescenta, em seu levantamento, os trabalhos de CAMPBELL (1970) sobre "*a abordagem objetiva versus a subjetiva*"; de HOUSE e RIZZO (1972), SUION (1973), PAYNE e MANSFIELD (1973, 1978) e GAVIN (1975), sobre a relação entre as medidas organizacionais - hierarquia, tamanho da empresa, amplitude do controle, grau de centralização, etc - para a identificação de variáveis climáticas; de LITWIN e STRINGER (1968), SCHNEIDER e BARTLETT (1970), SCHNEIDER (1972, 1973), WATER, ROACH e BATLIS (1974), FINEMAN (1975) e JAMES (1978), sobre a relação entre o modo como o trabalhador percebe a organização e seu comportamento; de BASIL e COOK (1975), sobre a relação entre o clima e a inovação, entre outros.

SOUZA cita estes últimos autores que afirmam que

Há grandes esperanças de que o homem do século XXI possa ser educado de maneira a aceitar e manejar a ambigüidade, a incerteza e a comple-

xidade. Mas isto requer uma série de estratégias reativas que precisam ser instituídas agora. As estratégias de mudança das organizações envolvem novas formas organizacionais que contribuam para a mudança. (39)

Mas, como dissemos anteriormente, o primeiro avanço conceitual de "cultura organizacional" deu-se quando de sua diferenciação em relação ao entendimento de "clima da organização". Entre os autores brasileiros, é SOUZA (1978) quem introduz a primeira distinção, e o faz nos seguintes termos:

Cultura Organizacional é o conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, visualizada dentro das fronteiras de um sistema. Clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura. É uma decorrência do peso dos elementos culturais entre si. O clima é pois uma resultante das variáveis culturais. (40)

Entre os autores brasileiros que desenvolveram o conceito de cultura organizacional, encontramos Pierre WEIL (1972), o qual parte do princípio de que as ações englobam objetivos, filosofias e culturas. Dentro desta ótica, as organizações podem ser consideradas

como um ser vivo que tem sua personalidade; o seu comportamento se traduz por tradições, hábitos, costumes, opiniões, atitudes, preconceitos, regulamentos, maneiras de resolver os problemas, conjunto esse que constitui a cultura da organização. O comportamento da organização é determinado pela sua cultura. (41)

Mais um autor brasileiro que considerou o tema da cultura da organização foi E. P. XAVIER (1973), para quem "as organizações diferem não somente quanto as suas estruturas físicas, mas também quanto as suas atitudes e tipos de comportamento, que elas provocam no homem que trabalha dentro delas". (42)

XAVIER enfoca o tema "clima organizacional" como sinônimo de "personalidade organizacional", resultado da composição das diferen-

tes personalidades individuais que vivem dentro dela.

Para MATOS (1981), cultura "*são os valores, as crenças, os princípios, a orientação. São as concepções geradores das forças condicionadoras, das quais resultam gerência e organização*". (43)

No desdobramento conceitual do termo "*cultura da organização*" cabe destacar, ainda:

- a abordagem dos sistemas sociotécnicos, desenvolvida na Inglaterra pelo Tavistock Institute (1977), onde as organizações são vistas sob uma dimensão técnica (equipamento e processos), associada a uma dimensão social (indivíduos); (44)

- o conceito de socialização intra-organizacional como processo de "*barganha instrumental*" e as reações à referência cultural da organização abordado por PRESTHUS (1965), em sua análise da sociedade organizacional. PRESTHUS observa que as grandes organizações dão mais importância aos indivíduos enquanto instrumentos para atingir as metas organizacionais de tamanho, poder e sobrevivência, do que com sua auto-realização, pressuposto um processo de acomodação pelo qual determinados valores são inculcados nos indivíduos, os quais aceitam esta "*barganha instrumental*", ocorrendo assim um processo de socialização intra-organizacional. Neste processo, as pessoas, de alguma forma, opõem suas necessidades (estranhas à organização), sejam elas de autonomia, integridade, auto-realização, segurança, prestígio e lazer obrigando o indivíduo a optar por organizações "*mais ou menos gratificantes*". Neste sentido, raramente a organização pode fugir à "*barganha instrumental*"; (45)

- a relação entre "*cultura da organização*" e as expectativas, re-

tomada por LOBOS (1975) em sua análise sobre a motivação na teoria do desenvolvimento organizacional. Segundo este Autor, a teoria das expectativas parece oferecer um veículo excelente para medir não só o que tem valor (valência) para um indivíduo, mas, também, de que maneira ele formula as suas probabilidades subjetivas a respeito das relações esforço-desempenho e desempenho objetivo; (46)

- as idéias de "*barganha instrumental*" e "*expectativas*", apresentadas acima, estão intimamente relacionadas, por sua vez, com o enunciado de "*hierarquia das necessidades*" de MASLOW (1970) (necessidades fisiológicas, de segurança, de amor, de estima e de auto-realização), se entendemos que a teoria das expectativas baseia-se na projeção que o indivíduo faz acerca dos resultados que surgirão em consequência de suas ações.

Nos estudos contemporâneos, ou seja, nos últimos cinco anos, podemos identificar um novo avanço conceitual, ainda que constituído de interpretações diferentes. Saímos, pois, da diferenciação inicial entre "*clima organizacional*" e "*cultura organizacional*". Pudemos observar seus desdobramentos e detectamos três vertentes conceituais da "*cultura organizacional*".

- A primeira vertente refere-se à retomada da cultura da organização como uma variável externa, enriquecida pela exploração do conceito de "*ambiente*" e de sua relação com a organização. É a mais antiga e destacada entre as vertentes.

- A segunda vertente, toma a cultura da organização como uma variável interna.

- A terceira vertente, toma a cultura da organização como

universo simbólico.

Na primeira vertente, destacamos, inicialmente os trabalhos de KAST e ROSENZWEIG (1973), TANNENBAUM (1975), VASCONCELLOS FILHO (1979), MARTIN e outros (1983) e de OLIVEIRA (1988).

Deles, o estudo de KAST e ROSENZWEIG (1975) emergido da teoria sistêmica, constitui, na atualidade, uma importante contribuição para a teoria contingencial, ao levar em conta o peso ambiental sobre a organização, de modo a sugerir que, não há um melhor estilo ou melhor maneira, pois, de administrar. Existem diferentes modos de gestão para diferentes situações ambientais, com diferentes resultados organizacionais. A teoria contingencial, para KAST e ROSENZWEIG, representa a saída diferencial que compreende as relações dentro e entre os subsistemas, entre a organização e seu ambiente, e que define os padrões de relações. Procura compreender como as organizações atuam em condições e circunstâncias específicas. A visão contingencial é direcionada para sugerir as ações gerenciais mais acertadas nas diferentes situações. (47)

É oportuno lembrar, que o estudo pioneiro de LAWRENCE e LORSCH (1967), que basicamente configurou a teoria da contingência, interpretou, em sua essência, a relação funcional entre o ambiente e a administração. (48)

As diferenças organizacionais foram explicadas, em parte, pela abordagem de contextos culturais diversos por TANNENBAUM e outros (1975),. Eles acabaram por reconhecer a universalidade

da "*questão hierárquica*" como componente da cultura organizacional. Em sua análise, a hierarquia é enfatizada "*a partir da percepção que dela possuem os membros da organização*" e as formas pelas quais estes se ajustam à realidade hierárquica, constatando que nível hierárquico, satisfação e envolvimento organizacional estão correlacionados. (49)

VASCONCELLOS FILHO (1979) ao exercitar o mapeamento das variáveis ambientais da organização, levou em conta as seguintes premissas:

- (a) *Não podemos considerar o universo como o ambiente de uma organização. É vital que sejam mapeadas variáveis realmente pertinentes à organização, para a qual a análise ambiental esteja sendo realizada. O maior condicionamento do processo é o âmbito de atuação da organização.*
- (b) *As características de cada organização (tamanho, autonomia, âmbito de atuação, grau de participação, etc) irão estabelecer o grau de relevância das variáveis de cada segmento ambiental.* (50)

A cultura de uma organização multinacional vai, assim, diferir da cultura de uma empresa nacional de médio ou pequeno porte. Não só o cenário político, econômico e social será diferente, como também o cenário cultural.

MARTIN e outros (1983) abordando a cultura da organização, sob a perspectiva simbólica, contra-argumentou a questão do mito da singularidade da cultura de cada organização, respaldando-se na evidência de padrões culturais comuns à organização. (51)

Para OLIVEIRA (1988), o ambiente que precede a existência da organização deve ser visto em seu ângulo dinâmico, ou seja, em seu processo de mudança. Ou seja, defende a idéia da existência

de um precedente organizacional, um condicionamento externo que, repercute sobre a cultura da organização. Este precedente integra as mudanças ambientais. Elas determinam as solicitações feitas à empresa que vão condicionar, por sua vez, as mudanças nos modelos de gestão. (52)

A sistematização dos modelos de gestão em função das mudanças ambientais já havia sido proposta por ANSOFF (1975). Segundo este Autor, é possível identificar cinco estágios de modelos de gestão provocados pelo ambiente externo. (53)

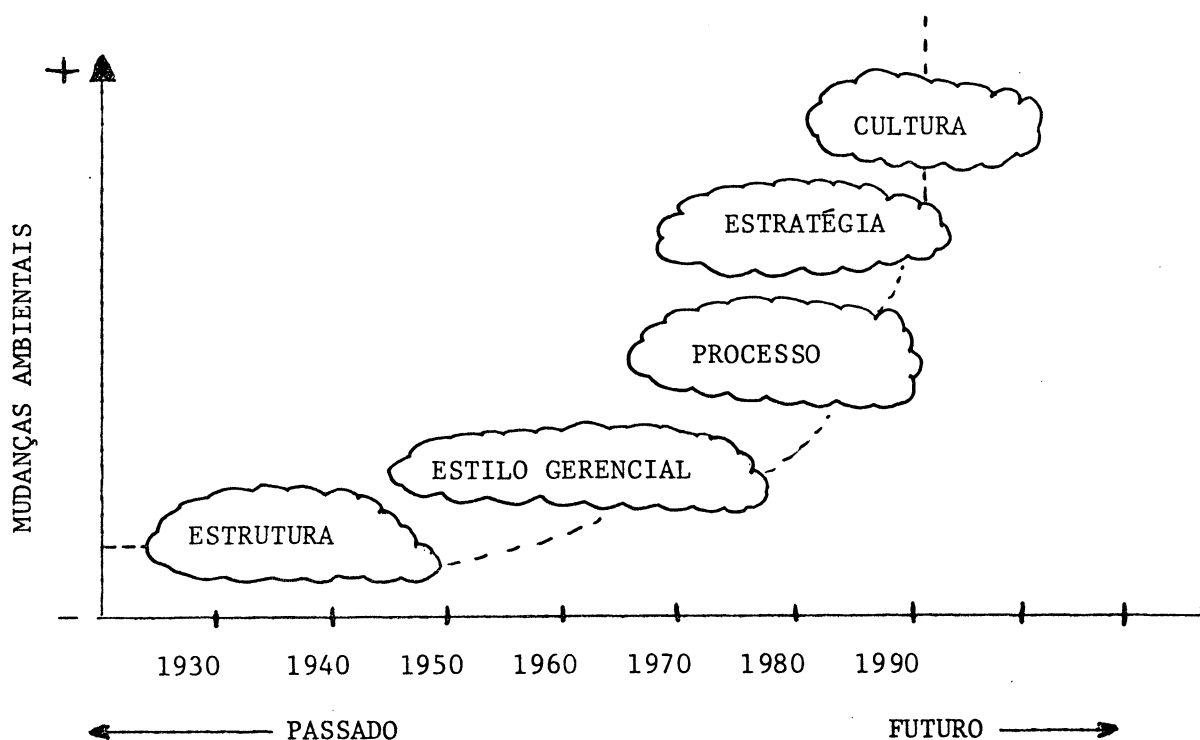


FIGURA 1 - Modelos de Gestão (Extraído de OLIVEIRA, M.A. "Cultura Organizacional", São Paulo, Nobel, p.17)

O estágio mais remoto reflete a preocupação gerencial com as "estruturas" organizacionais. Gerir é, neste momento, elaborar uma estrutura compatível com as solicitações do ambiente. Esta ênfase ocorreu em 1940-1950, período de escassas mudanças ambientais significativas. É também a época de empresas grandes e sólidas.

das, com estruturas gigantescas e estáveis e com uma ação gerencial centralizadora do poder.

Entre a década de 50 e o início dos anos 70, o "*estilo gerencial*" vai dar consistência ao segundo estágio dos modelos de gestão. Este é proposto em função de um ambiente proativo, que articula mudanças não tão previsíveis. Estas mudanças, vão exigir, do ato de gerir, decisões antecipatórias.

Sob tal perspectiva, surgem a Pesquisa Operacional; os Modelos Gerenciais, como Teoria X e Y, de Douglas MCGREGOR (1957); o Managerial GRID, de BLAKE e MOUTON (1964); a noção de Liderança Situacional, de Paul HERSEY e Kenneth BLANCHARD (1964); a concepção dos Quatro Sistemas de Administração, de Rensis LIKERT (1971). Da combinação destas concepções teóricas, extrai-se o protótipo do "bom" gerente e do "*estilo gerencial ótimo*", calcado menos na "*arte de administrar*" e mais em um esquema consciente, de base "*científica*".

A tecnologia das telecomunicações e o computador vêm reforçar a necessidade de competência para enfrentar novas situações, exigindo decisões mais complexas por parte dos gerentes das organizações. Mesmo assim, neste estágio, a administração é considerada uma prática universal, onde o ambiente das organizações não interfere de modo particular.

Sucede a este estágio, um modelo de gestão cuja prioridade está relacionada ao processo desenvolvido desde a década de 50 e, intensamente, divulgado em meados dos anos 70. Define a gerên-

cia como *"postura de administrar inevitáveis conflitos"*, o que implica em fazer fluir as relações entre as pessoas. A expressão *"Desenvolvimento Organizacional"* surgida desde 1947 com BENNIS, LAWRENCE e LORSCH e BURKE é absorvida e, torna-se em voga.

OLIVEIRA, chama a atenção para o fato de que o sentido de *"processo"*, especificamente, constitui contribuição teórica de K. LEWIN (1930). O termo *"cultura"* está inserido no conceito de *"processo"*, a partir da idéia de que *"a empresa é constituída de pessoas e pessoas se comportam; logo, melhorando o comportamento das pessoas, melhora-se o comportamento da empresa como um todo"*, nas palavras de OLIVEIRA (54). Desta forma, investe-se na reconstrução da organização, a partir da interferência em seu processo.

Simultaneamente à expansão do estágio anterior, no período compreendido entre 1965 e 1970, o sentido de *"estratégia empresarial"* fortalece-se como eixo dos modelos de gestão. A explicação da novidade está ligada à indiscutível inviabilidade da previsão de mudanças do meio ambiente. Administrar aparece, então, como a tentativa de modificar a empresa de modo contínuo, a partir das mudanças nas solicitações do ambiente. OLIVEIRA considera que aí se encontra a gênese da noção de *"cultura organizacional"*, que justifica a indicação de um quinto estágio dos modelos de gestão.

Este estágio é o mais completo, se observarmos que ele vai apreender a organização como um *"todo articulado"*.

Os modelos de gestão descritos, longe de serem antagônicos, são progressivamente subsidiários. Isto é, entre si, eles

apenas guardam diferenças de ênfases, pois se nutrem e se desdobram, no tempo, de forma conceitual coerente. Por exemplo, sem eliminar o conceito de estrutura, ou melhor, minimizando a preocupação com a manutenção das estruturas, de vez que elas estão fadadas ao obsoletismo frente às mudanças ambientais (principalmente, tecnológicas) os demais modelos deslocam o eixo de suas especulações para situações mais complexas e estáveis.

TOFFLER, em seu livro, "A Empresa Flexível" (1985), alerta para o fato de que *"ao invés de rotineiro e previsível, o ambiente empresarial tornou-se cada vez mais instável, acelerado e revolucionário"*. (55) A imprevisibilidade começa a impregnar toda a estrutura organizacional que tende a se tornar obsoleta, emergindo a necessidade de fluidez da organização.

"Administrar por estruturas" dá assim, lugar a *"Administrar por Projetos"*, o que faz da estrutura uma referência conversível, dando possibilidade de deslocamento contínuo das lideranças formais. Com outras estratégias, como a *"Administração por Exceção"* e *"Organização Matricial"*, sucede o mesmo. Na primeira, a administração vai tratar, prioritariamente, com os *"desvios específicos"* sofríveis pela organização. A segunda substitui o princípio ortodoxo da estrutura vertical. (56)

As novas ênfases vão justificar, ainda, o uso de equações econômicas e matemáticas.

Um quinto estágio dos modelos de gestão, subjacente à contemporaneidade, definiu-se com especial força nesta década, e é o

grande tributário dos avanços teóricos.

Toda a evolução conceitual acaba por construir o caminho que leva ao enfoque da análise organizacional, com a ênfase na "*cultura organizacional*", na entrada da década de 80.

Os autores de um modo geral, (e OLIVEIRA ratifica de modo particular) atribuem a emergência do modelo enfatizado na noção de "*cultura*" à expansão de êxito da administração japonesa, de um lado, e da expressão inócua das "*sofisticações estratégicas de gestão*", na prática.

Em se discutindo cultura e estilo gerencial e com relação ao "*êxito*" da administração japonesa, é preciso fazer algumas considerações.

Em primeiro lugar, notamos que em toda a literatura disponível, o êxito gerencial japonês é medido pelo sucesso econômico e tecnológico do Japão, sucesso tão palpável que redefiniu o perfil de competitividade no mercado mundial.

Em segundo lugar, é sumamente importante lembrar que "*há uma forte ortodoxia*" nos modelos gerenciais japoneses. Os conceitos gerenciais foram veiculados por especialistas norte-americanos, como o conceito de qualidade de JURAN e DEMING e outros. Tem-se que os japoneses aplicaram de forma "diligente" o referencial conceitual e metodológico oferecido pelos americanos a ponto de responderem agora um retorno conceitual. Nas expressões novas reconhece-se que estão contidos conceitos originais. As técnicas

japonesas de gestão - TQC, CCQ, Kanban, Just-in-Time, TPM, Análise de Valor e Engenharia de Valores, servem de ilustração do retorno conceitual comentado.

Esta forma "diligente" com que os japoneses aplicaram os conceitos ocidentais é visto como resultado de uma assimilação cultural específica. Há, mesmo, uma aceitação generalizada de que a *"atitude de obediência e de aplicação pessoal"* que fazem parte do caráter oriental e, do japonês em particular, faz, da adesão pessoal à organização, uma expressão comportamental de espontaneidade não consciente e não planejada.

O segundo fator de interpretação da emergência da concepção da *"cultura organizacional"*, tem que ver com a inocuidade das sofisticações estratégicas, em utilização crescente no final da década de 70 e começo de 80. Conforme pesquisa realizada em 1984, mencionada por OLIVEIRA, uma reavaliação de trinta e três estratégias descritas em "Business Week" em 1979 e 1980, indica o fracasso de dezenove delas, o que parece ser bastante importante.

(57)

Para OLIVEIRA, pois, o conceito de cultura organizacional não apresenta diferença essencial em relação aos autores anteriores porque, em sua expressão mais ampla, o conceito vai se referir a valores e crenças vigentes e a comportamentos individuais e coletivos. Observa que os administradores estão pouco familiarizados com a possibilidade de promover a *"antropologia da empresa"* e uma *"antropologia aplicada"*, atuante sobre os valores e crenças, visando alterá-los. Reconhece que esta interferência não seria

tão simples, na prática no entanto. (58)

Dentro da primeira vertente, ainda, é possível incluir as concepções de MOSCOVICI, FOSTER, TOFFLER e HILLESHEIM, entre outros.

MOSCOVICI (1975) observa que as pessoas que compõem o grupo trazem seus valores, sua filosofia e orientação de vida, de modo que a cultura e o clima do grupo passam a caracterizar então, o próprio ambiente total e a sua imagem, concorrendo para a qualidade do seu comportamento e do seu desempenho num determinado tempo. (59)

Além do mais, a cultura é dinâmica e não pode ser olhada como um dado negligenciável ou facilmente alterado como muitas vezes se tem feito. Manipular a cultura é uma visão muito simplista. Por isso mesmo, FOSTER (1976) defende que *"não se pode transplantar uma instituição inalterada de uma cultura a outra e esperar que funcione de maneira tão efetiva como no lugar onde se desenvolveu"*. (60)

Nesta mesma direção vale encampar a afirmação de TOFFLER (1980) para quem *"cada cultura tem seu ritmo característico próprio"*. Para este Autor, *"quando se fazem novas descobertas, se desvendam novas verdades e as maneiras e opiniões mudam com a mudança das circunstâncias, as instituições devem avançar também, e acompanhar o andamento dos tempos"*. (61) Mas, as crenças básicas, que davam certo no passado, devem ser reavaliadas. As pessoas não são mais como antigamente. Segundo TOFFLER (1985), uma força de trabalho com características edu-

cacionais, éticas, raciais e sexuais, até então desconhecida, domina a empresa e faz a "*nova cultura*". (62)

Por fim, outros Autores aceitam que devemos analisar a cultura da organização, com o intuito particular de modificá-la, na melhor das hipóteses, ou para ultrapassar o estágio de condicionamento não consciente, pelo menos. A cultura da organização não pode estar atrasada em relação ao substrato cultural que representa o mundo moderno, nem se desviar dos desafios que tal acompanhamento sugere.

NOVAES (1980) assegura que a cultura que se desenvolve a partir das organizações tem como finalidade garantir sua sobrevivência. (63)

Para HILLESHEIM (1986), a cultura organizacional é expressão da forma como a organização se comporta, ou seja como reage face às crises, aos desafios, ao ambiente externo, às mudanças e às oportunidades que ele impõe. (64)

A cultura de uma organização precisa ser refletida e suplantada, conduzida a constantes e necessárias readaptações, na medida em que o meio ambiente as solicite.

A análise da cultura organizacional, como uma variável externa, torna-se essencial para que, conhecendo-a, se possa ultrapassá-la, o que não quer dizer que se deva substituí-la por outra cultura.

Numa segunda vertente, em que se considera cultura como

variável interna, encontramos os estudos de ERNST (1985) para quem cultura é *"um sistema de valores e crenças compartilhados que modelam o estilo de administração de uma empresa e o comportamento cotidiano de seus empregados"*. (65) A cultura, assim vista, é o resultado do desempenho e de representações (normas) dos indivíduos nas organizações.

É possível incluir, nesta segunda vertente, também, os trabalhos mais recentes de MOSCOVICI (1988), nos quais a Autora supera a referência de cultura como insumo veiculado de fora para dentro, pelos integrantes da organização. Em sua obra *"Renascença Organizacional"* (1988), MOSCOVICI enfatiza que a *"cultura organizacional pode ser melhor entendida como um conjunto de elementos racionais, conscientes, e também de forças inconscientes atuantes"*. (66) Sob este prisma, aceita a existência de fenômenos inconscientes na organização a nível individual ou grupal. Nos aspectos aparentes (visíveis/conscientes) considera os valores declarados, objetivos/missão, estrutura, tecnologia, regras/estratégia, normas, recursos e comunicação. Nos aspectos subjacentes (invisíveis/inconscientes) estão presentes as emoções, sentimentos, atitudes, mecanismos de defesa, símbolos, normas grupais supostas, sombra organizacional (forças consideradas negativas e, por isto, reprimidas), inconsciente coletivo, arquétipos (ou seja, mitos, lendas e sonhos) e componentes desconhecidos. Estes dois campos, distintos e interdependentes, que caracterizam os componentes da cultura organizacional, condicionam pelas suas interações, o desempenho global e o alcance dos resultados pretendidos pelas organizações. (67)

As contribuições mais modernas geraram uma terceira ver-

tente nos estudos sobre cultura da organização. Eles pensam a organização, nas palavras de SMIRCICH (1983), *"como forma expressiva de manifestações da consciência humana"*, que deriva da idéia de cultura como recurso epistemológico que permite enfocar as organizações como fenômeno social.

Esta manifestação da consciência humana é tratada, ainda segundo SMIRCICH, por teóricos cognitivistas, simbólicos e estruturalistas, e é subjacente à corrente que define cultura *"como um sistema de símbolos e significados compartilhados"*. Neste enfoque a cultura da organização é concebida como *"um padrão de discursos simbólicos que necessita ser decifrado e interpretado"*. (68)

VAN MAANEN (1978), incluído neste eixo interpretativo, elaborou uma tipologia sobre *"estratégias de socialização desenvolvida pelas organizações"*, provavelmente, inspirado na idéia de BERGER e LUCKMANN, por onde argumenta que elas vão substituir os mecanismos de controle tradicionais em função de tentar adequar, o melhor possível, o indivíduo aos objetivos e natureza da organização. (69)

Numa proposta mais recente sobre a questão da cultura organizacional encontramos o trabalho de SCHEIN (1985), para quem cultura da organização

é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros, como forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas. (70)

Na visão de cultura como um *"processo de construção da realidade"*, MORGAN (1986) observa que esta posição permite às pessoas *"ver e compreender eventos específicos, ações e objetos, pronunciamentos ou situações de forma distinta"*. (71)

Somando as discussões sobre o tema, PAGÈS e seus colaboradores (1979) trabalharam a questão do poder na empresa capitalista, em suas várias instâncias e mediações. Enfocam as práticas administrativas como elementos definidores e mediadores de relações de poder no interior das organizações. Aproximam o conceito de ideologia ao conceito de cultura organizacional, dando à ideologia e função de *"oferecer uma interpretação do real relativamente coerente com as práticas sociais dos membros da organização, fornecendo-lhes uma concepção do mundo conforme suas aspirações"*. (72)

A terceira vertente está especialmente sistematizada por FLEURY (1987), quem conclui que seu trabalho vai além da proposta clássica de cultura *"como representações simbólicas que expressam formas comuns de apreender o mundo, possibilitando a comunicação entre os membros do grupo"*. Acredita a Autora que é preciso *"politizar"* o conceito de cultura a fim de entendê-la como definidora das relações de trabalho. Considera essencial, para a construção da identidade da organização, a análise de sua história, de suas relações e de suas práticas administrativas e das relações entre os que trabalham, viabilizando discutir sobre o universo simbólico em que certas *"histórias, mitos, heróis"* expressam o significado da cultura organizacional. (73)

Além da identificação das três vertentes, é possível am-

pliar a discussão do conceito de cultura organizacional.

A cultura organizacional é fenômeno complexo e para estudá-lo, cabe destacar os desdobramentos do tema, como aspectos, componentes e tipologia.

Na visão tradicional, concebida pela Antropologia Clássica, os aspectos da cultura da organização consistem no binômio cultura material e cultura não-material. PFIFFNER e SHERWOOD (1965) são exemplos de autores que adotaram esta divisão. Cultura material englobando processos de trabalho, tecnologia, equipamentos, distribuição de pessoas no espaço físico e, cultura não-material incluindo rituais, tradições, tabus, jargão, crenças e prescrições. (74)

Para BERNE (1966), o criador da Análise Transacional, a cultura de um grupo compõe-se de três aspectos distintos ou dimensões culturais: a etiqueta ou cultura social, a tecnologia ou cultura técnica e o caráter. (75)

A organização social do grupo é mantida pela etiqueta, baseada nos contratos sociais que proíbem algumas atitudes, permitem e encorajam outras. É a espécie de um sistema ético, fundamentado nas tradições estabelecidas, rituais e costumes que são, continuamente legitimadas e caracterizam a cultura social de cada grupo, em particular. A cultura técnica fornece, por sua vez, implementos para a atividade do grupo e refere-se ao seu aspecto racional. Engloba tudo que é aprendido, isto é, os conhecimentos

e as habilidades para fazer uso dos equipamentos. O caráter do grupo, por sua vez, seria o aspecto emocional e individual da cultura do grupo, pois provém dos mecanismos psicológicos individuais, ou seja, da maneira como as pessoas lidam com suas ansiedades.

BERNE enfatiza que *"para um entendimento prático de organizações e grupos, é necessário dispor de uma teoria operacional de cultura grupal, pois a cultura influencia quase tudo que acontece num agregado social"*. (76)

Ao enfocarmos os componentes da cultura organizacional cabe fazer outras referências que convergem para as dimensões culturais, tal como expôs BERNE.

MELLO (1972), por exemplo, demonstra a equivalência dos sub-sistemas organizacionais por ele identificados: gerencial, técnico e psicossocial. (77)

Em SOUZA (1975), a cultura organizacional engloba tanto os fatores materiais, como os abstratos, resultantes do convívio humano institucional e compõe-se de três elementos: os preceitos, a tecnologia e o caráter. (78) Por preceitos, entende-se o conjunto de normas, valores, regulamentos, política administrativa, tradições, estilos gerenciais que governam e controlam o funcionamento organizacional. Constituem a função reguladora, isto é, a referência de autoridade dentro da organização. Compreendem, não só o que é estabelecido oficialmente, como o que é obedecido tacitamente. Para SOUZA, os preceitos são, enfim, o *"conjunto de variáveis normativas da organização equivalente à etiqueta"* de BERNE.

Por tecnologia, entende o "*conjunto de instrumentos e processos utilizados no trabalho organizacional, inclusive em suas relações com o ambiente externo*". É a função técnica, metodológica, científica, racional e operativa da organização, que inclui o conjunto das variáveis objetivas da organização e que envolve a cultura "*material*" dos antropólogos (equipamentos, divisão de tarefas, recursos materiais, metodologia de serviços).

Por caráter, entende "*o conjunto das manifestações afetivo-volitivas espontâneas dos indivíduos que compõem a organização*". Compreende, assim, as percepções, os sentimentos e as reações das pessoas na organização e descreve a sua correspondência com as variáveis subjetivas da organização.

SOUZA (1978) relaciona, ainda, a cultura assim concebida, com os três sub-sistemas principais da organização: o gerencial-administrativo, o tecnológico estrutural e o psicossocial. (79)

Na concepção da Autora, os três componentes da cultura da organização se interdependem e não são, necessariamente, equivalentes. Um deles pode predominar em uma organização, caracterizando o estilo de sua cultura.

Para BERNARDES (1982), as dimensões culturais estabelecidas por BERNE correspondem aos componentes da cultura da organização: instituição, tecnologia e expressão da organização. (80)

MOSCOVICI (1988), Autora já citada, apresenta a cultura composta de três dimensões interdependentes: a material, a psi-

cossocial e a ideológica (tanto na sociedade quanto na organização). (81)

A dimensão material compreende a estrutura da organização de trabalho, seu ambiente físico, recursos materiais e tecnologia. No macrossistema (sociedade), envolve a relação das pessoas com seu ambiente físico. A dimensão psicossocial ou política, consiste na estrutura funcional e de poder, através das relações formais prescritas e das relações informais emergentes. Na sociedade engloba as relações das pessoas entre si. Na dimensão ideológica, estão presentes a estrutura de normas e valores declarados, conscientes, e também os subjacentes, inconscientes. Na sociedade compreende as relações das pessoas com os valores, normas, filosofia, arte e outros elementos afins.

O enfoque mais atual é apresentado por MACHIAVERNI (1989) que, apoiado na Antropologia Atual, identifica os aspectos visíveis e invisíveis e, três componentes da cultura organizacional: universais, especialidades e alternativas. (82)

Os componentes universais integram as idéias, hábitos, símbolos, código, padrões de comportamento comuns a todos os elementos do grupo. As especialidades compreendem os elementos comuns a uma parte da sociedade, como sexo, grupos profissionais, idade. São representados por conhecimentos técnicos, habilidades manuais e costumes. Os componentes alternativos, por sua vez, incluem os elementos que são partilhados por certos indivíduos dentro do grupo.

Quanto à tipologia da cultura da organização, podemos destacar alguns estudos realizados, que consideram diferentes posições.

DAVIS (1972) construiu uma tipologia organizacional considerando os fatores humanos e enfatizando os estilos gerenciais. Identifica três formas, a saber: a autocrática, a de custódia e a de apoio. "Esta última seria a que melhor atenderia às necessidades superiores dos empregados e propiciaria um melhor clima". (83)

Para WEIL (1972) sete tipos de direção e de cultura são identificados: autocrática, paternalista, burocrática, diplomática, anárquica, incoerente e cooperativa. Enfatiza que *"na realidade, as organizações têm a tendência para escolher homens cuja personalidade individual se coadune com a cultura da mesma"*. (84)

Discorrendo sobre cultura HANDY (1976) observa que é impressionante verificar a variedade de organizações existentes, que são tão diversas quanto o são as sociedades do mundo, pois *"... possuem culturas diversas - conjunto de valores, normas e crenças - refletidas em diferentes estruturas e sistemas, afetadas por acontecimentos do passado e pelo clima do presente, pela tecnologia do tipo de trabalho, por suas metas e pelas pessoas que trabalham para elas..."* Classifica quatro tipos de cultura organizacional, com suas estruturas e características peculiares, que refletem um conjunto de sistemas: a cultura de poder (teia), a cultura de papéis (templo grego), a cultura da tarefa (rede) e a cultura da pessoa (cacho ou galaxia). (85)

A cultura do poder difunde-se a partir da figura central que controla a organização, com um número pequeno de regras, vivenciada frequentemente nas pequenas organizações. Sua estrutura é representada em uma teia. Na cultura de papéis, por sua vez, a estrutura é esquematizada em forma de um templo grego, sendo em seus pilares que a organização apoia sua força. O papel ou descrição do trabalho tem mais importância do que o desempenho do indivíduo. A eficiência dessa cultura depende mais da racionalidade e responsabilidade do trabalho, do que das personalidades individuais. Na cultura de papéis é oferecida segurança e previsibilidade ao indivíduo, devido a sua lentidão em perceber a necessidade de mudança e em efetuar-las. Na cultura da tarefa, a rede é sua melhor representação. É orientada para o trabalho ou para o projeto e procura reunir os recursos apropriados e as pessoas certas no nível certo da organização. É a cultura adequada aos requisitos de flexibilidade e sensibilidade em relação ao mercado e ao ambiente; na cultura da pessoa, o indivíduo é o eixo central. Sua estrutura é a menor possível e, o "*cacho*" ou talvez a "*galáxia de estrelas individuais*" seja sua melhor representação, pois existirá apenas para as pessoas que dela fazem parte, sem qualquer objetivo superior. HANDY afirma que a cultura da família moderna, baseada na pessoa, com influência compartilhada e papéis divididos, está se tornando uma das características sociológicas de nossa sociedade.

HANDY observa ainda que os indivíduos optarão sempre por uma determinada cultura, decisão esta que não pode ser definida com precisão, pois é algo, "*percebido*", "*sentido*". Aponta também alguns fatores que podem influenciar a escolha da cultura e estru-

tura para uma organização: história e propriedade, tamanho, tecnologia, metas e objetivos, ambiente, pessoas.

Fundamentado no desenvolvimento de executivos e no processo de mudança, BENIAMINO (1987) ressalta dois tipos de cultura, ou seja, a cultura pró-ativa, flexível e consciente das mudanças e de como agir frente a elas e a cultura organizacional reativa e resistente a mudanças. (86)

Em apresentação mais recente (1987) WEIL, na linha de pensamento de MCGREGOR aponta três tipos de cultura que caracterizam uma organização, calcados na natureza humana: cultura da teoria X, cultura da teoria Y e cultura da teoria Z. As preposições e crenças da Teoria X, cristalizam uma cultura organizacional onde se acredita que as pessoas são intrinsicamente desmotivadas, passivas, resistentes às mudanças, pouco ambiciosas, pouco criativas, sem senso de responsabilidade. Acreditam em demagogia e solicitam excessivamente os benefícios econômicos. Não reconhecem a existência de potencialidades individuais. É a cultura encontrada em organizações estáticas, que priorizam suas próprias necessidades, combinando administração "*dura*" e "*forte*" com métodos de coerção, supervisão intensa, controles apertados com as características de uma administração "*mole*" e "*fraca*" com métodos permissíveis, direcionando as pessoas a aceitarem ser dirigidas com comportamentos "*tratáveis*". Centrada no enfoque mecanicista, a "*cultura X*" não oferece oportunidade de participação aos membros da organização que são manipulados de fora para dentro.

A cultura da organização fundada na Teoria Y, tenta concii-

liar a integração entre os objetivos individuais e organizacionais, propondo um estilo de administração francamente participativo e democrático. Os valores humanos são o ponto central desta cultura que ressalta a importância da criatividade e da necessidade de um clima estimulante ao exercício do trabalho. Ligada à linha cognitivista, a cultura da teoria Y acredita que o homem pode fazer descobertas, pois tem muito para criar e estimular, assim, a inovação criativa dirigida em direção aos objetivos organizacionais.

A teoria Z por sua vez descreve o estilo particular de administração praticado por empresas japonesas que as levou ao alcance do mais alto índice de produtividade no mundo. Tem como ponto de partida que *"operários engajados"* constituem o segredo da maior produtividade. Respeita o indivíduo e acredita em suas infinitas potencialidades. A cultura com base nos princípios da teoria Z (participação, sem estrutura visível, coordenação de tarefas, valorização do desempenho, incentivo ao desenvolvimento de habilidades, cultivo da lealdade, estímulo a situações criativas, condições humanas de trabalho, cooperação e sociabilidade) tem como prioridade o espaço para mudar. Mudar no sentido de repensar os valores, as crenças, os procedimentos, as atitudes, os preceitos vigentes, sem deixar para trás o passado da organização; de, em cima de sua história, ampliar-se no contexto social, partindo do desempenho do homem, que é o recurso que mais compromete a organização.

AMBLARD (1989) considera que a organização situada num *"meio flutuante e incerto"* precisa reagir e se adaptar, sem deixar de

considerar a formação social existente e as pressões da ação. (87)

Nesta direção, encontramos POIRSON (1989) que caracteriza as empresas como *"produtoras de cultura"*, isto é, geradoras de sistemas de valor e normas de comportamento e que vão constituir a *"cultura de empresa"* específica. Observa, também, que nos últimos anos está sendo acentuada a importância desta cultura de empresa como um *"trunfo"* ou um *"freio"* perante a pressão existente. Questiona ainda, o mesmo Autor, a existência de uma cultura organizacional *"forte"* que favorece a *"coesão entre os assalariados desejosos de inovar ou que sofre 'bloqueios' importantes devido à separação entre serviços e hábitos de trabalho pouco eficazes"*. (88)

Conclui POIRSON que a ação sobre a cultura da empresa não se reduz a uma mudança de mentalidades, mas para ser totalmente eficaz, deve apoiar-se num novo estado de espírito, de novas práticas de gestão de pessoas e também, em novos modos de funcionamento interno. (89)

2.3 - DA ORGANIZAÇÃO, DO AMBIENTE E DAS MUDANÇAS

Para se viabilizar o estudo da cultura da organização cabe retomar o sentido específico da organização e suas relações com o ambiente.

A sociedade, pelas interrelações em função de objetivos mais delimitados ou específicos, seja de natureza econômica, social ou psicológica, se organiza formando micro-coletividades especializadas. Estes organismos estão necessariamente submeti-

dos a um sistema cultural imediato e são designados como organizações.

Pela sua natureza diferenciada, as organizações hão de apresentar tamanhos, complexidade e características divergentes em um sentido e, convergentes, em outro. Por este motivo, estabelecida a organização, ela assume uma identidade própria, inclusive independente do caráter original, podendo resistir no tempo e no espaço, podendo mudar, mas mantendo aquela referência fundamental que a torna única e distinta das demais.

ETZIONI (1964) aborda as organizações como *"unidades sociais que procuram atingir objetivos específicos"*, estruturadas em atividades e tarefas, e com uma administração responsável pelo planejamento, decisão, organização, direção e controle. (90)

Portanto, em ETZIONI, está ratificado o enunciado de BLAU (1962), segundo o qual *"se a conquista de um objetivo requer um esforço coletivo, funda-se uma organização destinada a coordenar as atividades de muita gente e a fornecer incentivo para que outros se juntem a eles para o mesmo fim"*. (91)

Em 1970, KAST e ROSENZWEIG consideravam presunção e ingenuidade fazer uma previsão do futuro das organizações e de sua administração. Segundo eles, o que se pode é antever que as organizações humanas irão exercer importante influência sobre a sociedade. Afinal elas

desempenharam papel de fundamental importância na evolução social do século passado, e destinam-se a desempenhar papel ainda mais importante no futuro. Gerir essas organizações não ape-

nas em busca da eficácia econômica e produtiva, mas tendo em vista também alcançar metas mais amplas, da satisfação do ser humano, eis um dos mais importantes desafios que o futuro nos apresenta. (92)

Assim, a vida organizacional constitui parte integrante da vida total, pois questões fundamentais no interior das organizações, como a participação democrática, o individualismo e a auto-realização referem-se aos relacionamentos do cotidiano dos indivíduos e grupos.

A organização assim considerada, inserida em um ambiente com o qual mantém contínua interação e, do qual se espera cada vez maior dinamismo até atingir uma situação de incerteza, em função do que se projeta uma necessidade de adaptação contínua, precisa perseguir condições de crescente flexibilidade e alargamento de fronteiras.

Mas esta flexibilidade e alargamento de fronteiras podem sofrer aplicações diversas, tendendo tanto à consideração da dimensão tecnológica, quanto à consideração da dimensão humana.

A questão da dimensão humana permanece priorizada em SELZNICK (1971), o qual enfoca a organização como "*um grupo de seres humanos vivos*", com uma estrutura formal que dita as regras e, com uma estrutura informal que surge quando se manifesta a personalidade do indivíduo, seus problemas e interesses. O Autor critica a atuação das relações formais, restritas a coordenação de papéis e atividades, mas não de pessoas. Na prática, o homem ajusta-se as exigências diárias, amenizando as regras que lhe são fixadas. Observa também, SELZNICK, que as pessoas e grupos

não se sujeitam mais a ser tratadas como materiais de manipulação ou instrumentos. São seres humanos e não simples instrumentos, com necessidade de auto-proteção e auto-realização. Este sentimento é responsável pelo surgimento da estrutura informal na organização, voltada aos interesses e problemas do homem como tal. (93)

Numa visão mais moderna de organização, é ela considerada como um sistema social dinâmico composto por pessoas, tecnologia, informação, estrutura e propósito, integrados em um todo, com um objetivo comum e em contínua mudança e adaptação.

Neste eixo, constata-se uma ligação estreita entre a organização e o ambiente, isto é, ligação entre o modo como o ambiente solicita a organização e a forma como esta é gerida.

Antes de ser um organismo econômico, a empresa é um organismo social. É o conjunto dinâmico, num ambiente definido, não só em termos econômicos mas, que sofre a influência de fatores políticos, sociais e culturais, frequentemente ignorados.

Cabe, portanto, à organização, ser sensível para receber e responder às mudanças ambientais, transformando a si mesma.

Mudanças de grande impacto nos valores individuais, nas novas formas de expressão, na modificação de atitudes, estão despertando na organização a necessidade de consciência do sério, do conviver com uma turbulência ambiental, avançando e acompanhando o andamento dos tempos.

Para FOGUEL (1973,

o fenômeno mudança é hoje inseparável do cotidiano das organizações: mudanças de mercado, de tecnologia, de influências de pressões da sociedade, de situações de competição, nos meios de informações, nas condições físicas e ecológicas, legais e outras que fazem parte do ambiente destas organizações. Igualmente, mudam as necessidades e metas de seus integrantes, pois o próprio sistema de valores de trabalho está em rápida mutação.
(94)

Ilustrando a tendência de mudar, TANNENBAUM (1968), em uma pesquisa empírica sobre controle organizacional realizada em 200 unidades organizacionais americanas, constatou que os empregados de todos os níveis buscam maior controle de seu trabalho e de uma posição de maior autonomia e independência. (95)

LAWRENCE (1954), já observava que o que realmente afeta as organizações não são as mudanças técnicas, mas as mudanças humanas que acompanham as inovações técnicas, pois a organização é uma estrutura de desempenhos de seres humanos com objetivos, expectativas e obrigações. (96)

Em 1972, BENNIS apontou as mudanças ocorridas nas concepções dos indivíduos e organizações, sob três aspectos:

- um novo conceito de homem, decorrente de um melhor conhecimento de suas necessidades;
- um novo conceito de poder, baseado na colaboração, no lugar da coerção;
- um novo conceito de valores organizacionais, em substituição ao sistema despersonalizado e mecanicista da burocracia. (97)

É o conceito do novo, que desponta na caminhada mutante das organizações.

A preocupação das relações da organização com o ambiente, pode ser ilustrada, também, pela abordagem de ANSOFF (1975), que propõe um modelo de exame das mudanças ambientais e de seus reflexos sobre a administração. Caracteriza cinco estágios de "*turbulência ambiental*", ou seja, classifica as principais tendências e acontecimentos que tiveram impacto importante e descontinuado sobre a empresa. Destaca as grandes épocas evolutivas nas mudanças ambientais e seus reflexos nas organizações, a partir do século XX. (98) Sua contribuição é fundamental para a presente abordagem.

Entre 1900 e 1930, o Autor identifica um período estável, delineado por pouca turbulência ambiental. Os acontecimentos, mais ou menos, previsíveis, geram procedimentos, estratégias e estilos de atuação estáveis. O planejamento nas empresas não sofreu mais do que alterações superficiais, repetindo-se, no geral, a cada ano, as ações do ano anterior.

Entre 1930 e 1950, o meio ambiente passou por mudanças de ordem social, política, tecnológica e econômica, obrigando as empresas a viverem uma fase reativa, forçadas a acompanhar as mudanças do meio. Os acontecimentos mundiais repercutiram no ambiente nacional e doméstico das empresas.

O período entre 1950 e 1960, caracteriza-se por uma turbulência maior, impondo às empresas um estilo de atuação proativo,

isto é, a empresa precisou antecipar-se às transformações que já eram rápidas e de impacto. Tornou-se essencial o planejamento empresarial, com seus sistemas de controle rápidos e atentos, procurando evitar problemas futuros.

Nas décadas de 70 e 80, a velocidade nas transformações do meio ambiente passou a exigir, uma atitude exploratória das empresas, que tiveram que planejar não mais em um só sentido, mas em vários, computando as possíveis mudanças na economia, política, tecnologia e sociedade. Um novo período começou a se delinear, solicitando uma atitude criativa das empresas.

Em sua explanação sobre os cinco estágios ambientais, ANSOFF alerta para a necessidade de se fazer, na atualidade, a *"Administração da Surpresa"*, pois se torna inviável antecipar os acontecimentos, na velocidade em que ocorrem. A empresa tem que estar atenta e preparada para o imprevisto, tratando o problema antes dele se concretizar e diminuindo, assim, a probabilidade de surpresa frente ao novo, reforçando a atuação de profissionais capazes de trabalhar suas próprias reações.

É neste profissional que, hoje, se concentra uma atenção especial. TOFFLER (1983) alerta sobre *"a participação dos empregados no processo decisório, na ampliação e enriquecimento do emprego em termos de satisfação e não fragmentação, (...) em como estimular a criatividade e não a obediência cega"*. Continuando, afirma que vamos precisar de pessoas *"competentes em empatia"*, sensíveis e com qualificações interpessoais - o que é mais do que a capacidade cognitiva. Pessoas predispostas a fazer com que as mudanças aconteçam. (99)

A extensão do impacto das transformações sobre as organizações são classificadas por FOGUEL (1985) em três grupos: mudanças sociais, mudanças nas concepções dos indivíduos sobre o trabalho e mudanças na natureza das próprias organizações. (100)



FIGURA 2 - Extensão do impacto das transformações sobre as organizações. (Extraído de FOGUEL, Sérgio e SOUZA C. Desenvolvimento Organizacional, SP, Atlas, 1985, p.100)

Para FOGUEL, a organização, entendida num sistema sistêmico, está num processo de contínua mutação, em contato com um ambiente também em mutação, como um conjunto orgânico, como uma realidade complexa, em que qualquer mudança em uma de suas variáveis afeta as demais.

Como a cultura de uma organização se relaciona ao ambiente em que vive, as mudanças nesse ambiente podem gerar diferentes padrões de ser desta organização.

No mesmo sentido, BERTERO (1979), critica a compreensão da organização como "*sistema fechado*" e a decorrente preocupação com "*estruturação, ordenação, rotinas e eficiência no desempenho de tarefas programadas*". Este Autor ressalta, apoiado em KATZ e KAHN (1976) e HALL (1973), a exigência de se considerar a inserção da organização

no sistema social mais amplo:

A visão das organizações, não mais como sistemas autárquicos mas como sistemas abertos, que intercambiam recursos com o meio ambiente, chamou a atenção sobre as relações entre organizações e seu meio ambiente respectivo, bem como sobre o modo de inserção das organizações no sistema social. (101)

Da consideração de tais relações, podemos visualizar um duplo efeito: primeiro, aquele que supõe que a organização tem que desenvolver mecanismos e processos de mudança e inovação, para poder permanecer adequada ao meio ambiente em que está inserida, (neste caso, o ambiente determina a mudança na organização); segundo, é possível e indicado pensar que a organização não é apenas reativa, mas encerra em si mesma um potencial de conflito e transformação sobre o próprio meio social a que está, supostamente, subordinada.

Poderíamos talvez fazer aqui, um aproveitamento do conceito de "*ambigüidade criadora*", aplicado à educação escolar, de SNYDERS (1974), para nos referirmos à capacidade da organização de divergir e antecipar valores e modos de atuação.

Neste sentido, é necessário não incorrer em posições reducionistas de ver a organização sob pressão externa, de um lado, ou fechada sob suas fronteiras, de outro. É necessário, sobretudo, vê-la diferentemente a saber, sob um ângulo pedagógico de um novo cotidiano: o da participação e da inovação coletiva.

2.4 - DA PARTICIPAÇÃO E DA INOVAÇÃO COLETIVA

Neste referencial teórico que estamos construindo, o tema da inovação está encaminhado nos seguintes termos:

- 19) a inovação, enquanto expressão de mudança e a mudança, enquanto exigência social, apresentam uma consciência mais ou menos recente;
- 29) o conceito de inovação tem uma carga social compulsória e não é mais aceitável tomar o tema da inovação, dentro de uma ótica exclusivamente individual;
- 39) há autores que estão convencidos de que é possível dirigir as mudanças e, em particular, a inovação;
- 49) a capacidade de inovar está intimamente relacionada, com o jogo do poder na sociedade e nas organizações;
- 59) a capacidade de inovação está também relacionada com a capacidade de apreensão do movimento ambiental e com a capacidade de previsão.

Muito embora, tais enunciados já apresentem toda força da temática da inovação, tomá-la no sentido de um novo cotidiano - o da inovação coletiva - impõe o acréscimo de outras contribuições.

2.4.1 - Da Inovação

Os estudos e as posições sobre inovação têm tido um compromisso quase sempre explícito com o modelo econômico e o sentido prático tecnológico, sob uma ideologia capitalista.

Sobre a necessidade da inovação, parece que há pouco a discutir. Mas, é em relação ao sentido da inovação que se pode refletir ainda.

Já em sua definição, algumas nuances podem ser detectadas. THOMPSON (1965) usa o termo inovação como geração, aceitação e implementação de novas idéias, processos, produtos ou serviços. (102). MORT (1962) prefere o termo "*adaptação*" ao termo inovação, que define como a capacidade de responder as suas regras na sociedade (103)

A definição do termo inovação inclui mudança de alguma coisa já existente, ou seja, a novidade. O verbo "*inovar*" significa introduzir novas idéias ou coisas, que podem ser para melhor ou para pior, pois criada com a ilusão de progresso, pode resultar no contrário. Nenhuma organização pode sobreviver por muito tempo num mundo dinâmico, sem reconhecer a necessidade e a implementação de mudanças essenciais. Existe, entretanto, um considerável risco no processo de inovação, conforme o ângulo considerado.

TOFFLER (1970) destaca-se com a consideração da inovação enquanto resposta política externa. Desde o início da década passada argumentava que "*(...) a não ser que o homem rapidamente aprenda a controlar a velocidade da mudança de seus assuntos particulares e dos da sociedade em geral, estamos todos condenados a uma desintegração adaptacional em massa*". (104) Chama de "*choque do futuro*" o "*stress desintegrador*" e a desorientação dos indivíduos, quando submetidos a rápidas mudanças, em um pequeno espaço de tempo. Choque que advém da superposição de duas culturas: a nova e a velha.

A inovação, assim considerada, não é uma questão só da tecnologia, mas uma questão de pessoas. Em 1981, TOFFLER ressal-

ta o fato de que a responsabilidade da mudança está nas pessoas, pois *"devemos começar em nós mesmos, ensinando-nos a não fechar as nossas mentes prematuramente à novidade, ao surpreendente, ao aparecimento radical"*. (105)

Sendo assim, o homem move-se em direção a um mundo até então inexplorado; precisa ir em busca de seu espaço, de seu tempo, de si próprio e dos que com ele partilham a construção do dia-a-dia.

O tema da inovação, já há algum tempo discutido pelos teóricos, foi resumido e sistematizado por BERTERO (1979) (106)

Em 1968, o problema da inovação é interpretado por MARCH e SIMON, num enfoque psicológico, isto é, individual, *"sendo os processos organizacionais antes o resultado de extrapolações e previsões feitas a partir do indivíduo do que uma realidade em si"*.

Desta forma, a inovação

é vista como essencial na iniciação de novos programas organizacionais e a inovação resulta do processo de solucionar problemas. O que faz com que se inicie um processo de busca, ao fim do qual poderá ocorrer uma inovação, é a insatisfação que se instala com o nível de desempenho dos programas organizacionais existentes. Portanto, a insatisfação, cognitivamente percebida, é que desencadeia o processo inovador. (107)

Para BERTERO, a teoria de MARCH e SIMON, ao considerar o desencadeamento da inovação sobre programas, decisões e estruturas organizacionais, torna-se *"bastante limitada, deixando de fora tanto a implementação ou institucionalização da inovação, como a interface organização/meio ambiente e suas repercussões no processo inovador"*. (108)

Contemporaneamente a MARCH e SIMON, BURNS e STALKER (1961) empreenderam uma busca mais rica, relacionada às ligações entre ambientes e tipos de organização, cujos resultados, inclusive, haveriam de subsidiar as várias "*teorias de contingência*", posteriormente explicitadas. Concluem por uma tipologia organizacional onde se situam, de um lado, as organizações do tipo mecânico, reflexas de ambientes previsíveis e estáveis, e, de outro, as organizações de tipo orgânico, reflexas de ambientes instáveis. BERTERO infere que as organizações de tipo orgânico apresentam mais potencial de inovação. (109)

A literatura divulgada uma década mais tarde, põe de manifesto que os estudos de inovação já apresentavam um perfil de maior força explicativa. Tal é o efeito teórico da contribuição de HAGE e HAIKEN (1970), quando relacionam a inovação com as variáveis estruturais (complexidade, centralização, formalização, estratificação, produção, eficiência e satisfação no trabalho) e propõem etapas para a descrição do processo de inovação (avaliação, iniciação, implementação e rotinização). E é oportuno repisar, também, algumas de suas conclusões, como as que se referem à complexidade que favorece o aparecimento da inovação na mudança dos programas rotinizados; à centralização tendente a diminuir o potencial inovador da organização, que reduz o número de pessoas (habilidades) envolvidas; à descentralização que implica em um maior envolvimento no processo decisório e, conseqüente aumento no número de idéias e habilidades; à formalização (descrição e codificação de tarefas) que tende a diminuir a inovação, pois não deixa as pessoas livres para experimentar; à estratificação, isto é, a distribuição diferencial de recompensas aos vários cargos

da organização, que condiciona a maior ou menor probabilidade de inovação, em função da disputa entre as pessoas por recompensas diferentes; à ênfase na eficiência tendente a reduzir o potencial inovador, que implica em redução de custos, em oposição às inovações constantes onerosas, e que levam à constatação paradoxal da organização eficiente mas pouco inovadora; à satisfação no trabalho que conduz às inovações desde que se considere que operários comprometidos são receptivos às mudanças. (110)

Anteriormente à HAGE e HAIKEN, o trabalho de WILSON (1966) já introduz etapas para o processo inovador: concepção, proposta e implementação. Sua tese se apoia na aceitação de que

o aspecto central de uma organização é o intercâmbio de incentivos por meio do qual um indivíduo é gratificado, de maneira tangível, intangível ou ambas, em troca de se tornar membro da organização. O sistema de intercâmbio de incentivos tende a se estabilizar e a maior resistência oferecida às inovações é que elas, inevitavelmente, alterarão o sistema de incentivos vigentes, afetando consequentemente os membros da organização. (111)

BERTERO interpreta que a contribuição de WILSON, embora sem atingir uma teoria da inovação, revela a dicotomia entre as fases de conceber e propor inovações e a de implementá-las e, daí o seu interesse.

A organização mais complexa e diversificada tende a gerar maior número de inovações, mas o caráter mais frouxo e livre, que favorece conceber e propor inovações, dificulta, por outro lado, a implementação, que tende a ser mais eficazmente realizada por organizações rígidas, formalizadas e estruturadas. Assim sendo, a diversidade e complexidade, que aumentam o número de inovações concebidas e propostas, reduzem, por outro lado, as propostas que serão efetivamente adotadas. (112)

Por último, na sistematização de BERTERO sobre as contribuições teóricas da inovação nas organizações, encontramos a in-

dicação dos trabalhos de ZALTMAN, DUNCAN e HOLBEK (1973), os quais constituem uma síntese dos estudos anteriores e avançam no sentido de incluírem o aspecto da adoção da inovação. Assim, o processo de inovação integraria basicamente duas etapas: a de iniciação e a de implementação, desdobradas em estágios progressivos. A iniciação subdivide-se em três sub-estágios: o de alerta e conhecimentos (resulta da consciência de que o desempenho da organização é insatisfatório ou do conhecimento que alguma inovação pode melhorar a posição da organização, mesmo sem a existência da insatisfação); o de formação de atitudes com relação à inovação (inclui a atitude positiva ou não dos indivíduos da organização para com a inovação e, também, o potencial inovador e a capacidade de adotar a inovação da organização, como percebida pelos indivíduos); o estágio de decisão de inovar (inclui a avaliação dos fatos a propósito da inovação e, especialmente, os valores e a posição de abertura ou de resistência com relação à inovação).

ZALTMAN, DUNCAN e HOLBEK não excluem uma crítica discreta ao modelo burocrático, *"uma vez que seu caráter monocrático, sua inflexibilidade e dificuldade em lidar com a incerteza, o tornam pouco recomendável para fornecer o quadro de referência, no interior do qual possa se desenvolver a inovação"*. O pressuposto de que existe uma maneira ótima ou correta de organizar, que se aplicaria a todas as situações encontradas é problemático, pois *"todo o tipo de estrutura burocrática pode não ser adequado durante os estágios de iniciação ou de implementação do processo inovador"*. (113)

De suas conclusões é importante, ainda, retomar a perspectiva da inovação da organização, antes de tudo, como produto do

desempenho de uma habilidade para tratar com a incerteza num quadro decisório inovador. Daí a oposição entre a burocracia (limitada) e a contingência (aberta).

Os desdobramentos das abordagens sobre a inovação são inúmeros, ainda.

Para KAST e ROSENZWEIG (1974), Autores já mencionados, a importância do impacto ambiental sobre a resposta organizacional condiciona predições diversas do tipo

1. O ambiente das organizações será turbulento e exigirá mudança contínua.
2. Haverá uma crescente diversidade de valores culturais no ambiente social.
3. A previsão inclui com mais ênfase, a tecnologia e o social.
4. As organizações terão fronteiras e domínios progressivamente ampliados.
5. As atividades diferenciadas causarão problemas de integração e coordenação.
6. Haverá maior preocupação com as atividades intelectuais.
7. A sugestão e a persuasão substituirão a coerção, como meio de coordenação das atividades e funções.
8. O modelo de equalização do poder abrirá espaço para a influência dos participantes, em todos os níveis.
9. As pessoas e os grupos trarão para a organização maior diversidade de valores e estilos de vida.

10. Haverá um aumento dos problemas de interface entre as organizações.
11. Impacto dos sistemas de informações-decisão computadorizados será mais simples e mais forte.
12. Haverá um crescimento em número e em influência de profissionais e cientistas assalariados.
13. Os objetivos a serem atingidos se diversificarão, no lugar da maximização de apenas um.
14. A prática de avaliação de desempenho se tornará mais complexa, com o surgimento de novas técnicas. (114)

Ainda voltando-se para o futuro, SOUZA destaca alguns estudos: (115)

- BEITZ e WASHBUM (1974), centrados em valores comunitários, declaram que a sociedade hierárquica terá que ceder para uma sociedade preocupada com o atendimento das necessidades reais das pessoas, com as mudanças das instituições para que *"as pessoas possam participar diretamente do controle de decisões políticas, sociais e econômicas que afetam suas vidas"*. (116)

- HICKS (1975), prevê organizações contingenciais humanísticas e completas, incluindo os fatores do meio tecnológico e econômico, na tentativa de encontrar o modelo mais adequado para cada situação. (117)

- LEAVITT (1973) destaca uma organização cada vez maior e mais complexa e diferenciada que vai precisar de pessoas flexí-

veis, adaptáveis e cognitivamente abertas, bem como de pessoas tecnicamente habilitadas para atuar nas interfaces entre os sistemas. Quanto aos administradores das próximas décadas, no lugar dos "administradores-legisladores", administradores diplomatas, negociadores e árbitros de diferentes situações, que irão trabalhar com grupos nas organizações e nas suas relações externas. (118)

- Seguindo este mesmo eixo, BENNIS (1972) destaca a dificuldade de consenso e a necessidade de negociação nas organizações e no seu confronto com o macro-sistema. (119)

- GREINER (1973) visualiza a necessidade de soluções rápidas para os problemas e o crescimento do trabalho em equipe, que gerará uma "saturação psicológica" dos funcionários na busca de soluções inovadoras. Sugere um rodízio entre as tarefas de rotina e as de reflexão, considerando as necessidades pessoais e da organização. (120)

- Enfatizando novos valores, EMERY e TRIST (1975) alertam para a necessidade de uma maior capacidade para lidar com níveis crescentes de complexidade, interdependência e incerteza no ambiente "turbulento" contemporâneo das organizações. (121)

- SOUZA (1979), canaliza as posturas dos diferentes estudos, direções que implicam em:

maior diferenciação na organização, multiplicidade de estilos gerenciais, vulnerabilidade crescente da organização ao ambiente externo, objetivos e estratégias confusos, grande interdependência entre as organizações. Destaca sobretudo, que os administradores terão que estar aptos para correr riscos na incerteza, suportar a tensão, reconhecer diferentes contex-

tos, sugerir soluções rápidas, manejar o poder e a influência e identificar suas próprias potencialidades e limites. (122)

Um relatório publicado pela "Ashridge Management College" e "Foundation for Management Education" (1988) enfatiza as organizações do futuro encorajando a comunicação direta entre seus funcionários, estimulando os contatos informais e evitando a hierarquia. Outro aspecto observado é o futuro gerente das organizações que deverá ter uma visão abrangente do mundo, sabendo avaliar a influência externa e as flutuações econômicas em seus negócios, bem como, a oportunidade de assumir responsabilidades como motivador de seu desenvolvimento.

2.4.2 - Administração Participativa

As organizações têm estado submetidas no tempo a diferentes modos de administração, passíveis de melhor apreensão quando interpretados historicamente, isto é, quando contextualizados. São abundantes os estudos que sistematizam não só os diferentes "estilos" e ou "formas de administração ou gestão", como aqueles que pretendem desvendar a sua evolução.

No nosso caso, interessa-nos conferir que esquemas administrados pelos seus valores (ou referência cultural da organização) se distanciam ou se aproximam da idéia da inovação coletiva. Por tal motivo, coletamos uma amostra de trabalhos divulgados nas duas últimas décadas.

HILLESHEIM e outros (1986), numa breve recapitulação da evolução do modo de administrar pessoas, apresentaram uma tipolo-

QUADRO 1

EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO MODO DE ADMINISTRAR PESSOAS

VARIÁVEL FA- SES	ORGANIZAÇÃO	INDIVÍDUO	FATORES DE INCENTIVO	EFICIÊNCIA	MODELO DE PODER
Visão tradi- cional	Sistema meca- nicista. Organização formal	Ser racional Tarefa=Remu- neração	Monetários	Coordenação + Controle = Resulta- dos	Autoritário
Relações Hu- manas	Sistema so- cial= pes- soas, gru- pos e rela- ções	Ser emocio- nal e so- cial, dotado de necessi- dades	Psico-so- ciais	Valores Hu- manos/Exi- gências or- ganizacio- nais	Paternalista (Afetivo)
Motivação Behaviorismo	Sistema so- cial coor- denado, vi- sando obje- tivos coo- peração	Ser racional emocional e social: Re- sultados = necessida- des	Recompensas mistas	Motivar atuando so- bre emoções e necessida- des	Motivação coope- rativismo
Participação	Sistema so- cial onde in- divíduos com- partilham responsabili- dades por ob- jetivos. Sistema aber- to.	Ser racional emocional e social/neces- sidade ± co- responsável pelo traba- lho	Recompensas mistas responsabi- lidade com- partilhada	Participa- ção Utilização máxima do potencial individual	Colaborativo participativo

(Extraído-Hillesheim, Sergio e outros. "Gerência Participativa: A Modernização das Relações de Trabalho. Informação Profissional de Recursos Humanos, SP (19):21, 1986).

gia baseada nas fases teóricas da administração e sua corres-
pondência com as variáveis organização, indivíduo, fatores de
incentivo, eficiência e modelo de poder, conforme o quadro que
segue. (123)

Para esses autores a administração participativa supõe uma organização baseada em um sistema social aberto, onde indivíduos compartilham responsabilidades por objetivos. Neste sistema, o indivíduo é um ser racional, emocional e social, co-responsável pelo trabalho. Esta responsabilidade compartilhada, representa um fator de incentivo principal, podendo estar aliado a recompensas mistas. A eficiência alcançada pelo trabalho é correspondente a uma participação que procura esgotar o potencial individual. O modelo de poder é denominado colaborativo/participativo.

Partidários da gerência participativa (a qual identificam como expressão de modernização das relações de trabalho), os Autores apontam três instâncias de envolvimento, no que se refere à tomada de decisão: nível informativo, nível consultivo e nível decisório. Tais envolvimento se fazem na área das tarefas, de acordo com o grau *"de liberdade em utilizar e escolher os meios para exercer as atribuições definidas"* ou na área gerencial, conforme o grau de *"autonomia para estabelecimento de objetivos, para o planejamento, para tomada de decisões ou para utilização de recursos"*. (124)

A gerência participativa calcada nesses critérios objetiva *"melhorar a produtividade", "aumentar o grau de flexibilidade na utilização de recursos", "modificar o clima de trabalho com ênfase especial na melhor utilização do potencial individual", "no atendimento das necessidades individuais", "no relacionamento superior/subordinado" e "enriquecer as funções, reduzindo a monotonia das tarefas repetitivas"*.

Suas premissas não ultrapassam o interesse pela eficiên-

cia e pela eficácia (*"os resultados ainda que bons podem ser melhorados," "a competência técnica é imprescindível e não é substituída pela interação", etc*) econômicas, muito embora apontem conseqüências do tipo *"substituição das formas de influências tradicionais baseadas, sobretudo, no posicionamento hierárquico, por formas de influência derivadas da competência e da colaboração"*. Há uma crença de que a gerência participativa *"é uma mudança que afeta profundamente todos os segmentos e os valores da organização, determinando quase sempre uma nova cultura"*. (125)

BUENO (1987) apresenta uma sistematização no mesmo eixo de valor, ou seja, voltado à questão da participação, do envolvimento, do comprometimento e do papel de Recursos Humanos para a promoção das mudanças necessárias à consecução dos objetivos empresariais. Dessa forma, classifica os modelos de gestão de Recursos Humanos, segundo três aspectos da cultura da organização - autoritária, paternalista e participativa - em função das situações de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e mérito e das relações sindicais. Da mesma forma, se posiciona a favor do modelo participativo, definido pelos termos da competência, crescimento pessoal e produtividade, na avaliação aberta e na relação de reciprocidade com os sindicatos. (126)

Por estes e por outros estudos, inclusive alguns mais antigos (década de 70), proliferaram entre teóricos funcionalistas e sistêmicos, a participação na organização que se limitou à adoção de um *"oficial-formal"* no lugar do *"real"*. A cultura da organização foi vista de forma reduzida a um conjunto de papéis ou cargos desempenhados, onde se buscou minimizar problemas de status, de

poder e/ou, de outras tensões provocadoras de desequilíbrio das relações sociais de trabalho.

Esta questão foi mais desenvolvida, em termos da oposição indivíduo-organização. O trabalho de ARGYRIS (1969) é bastante ilustrativo, neste sentido, quando ele observa que as organizações podem ser vistas como local privilegiado ao estudo de valores, na medida em que estes são representados por atores que ocupam posições no interior das organizações, que os valores são convergentes e que os membros da organização partilham os mesmos valores. (127)

ARGYRIS recebeu a crítica de BERTERO (1971), o qual reprovou a atitude daquele de estender a todo universo organizacional, valores dos grupos que ocupam a cúpula das organizações e que, tradicionalmente, estabelecem seus objetivos. (128)

A relação da participação com o poder já vinha integrando as análises teóricas, desde a década de 60, e o seu sentido atual se desdobra em dois significados: o da capacidade de influência e o da liberdade de escolha. Teoricamente, o poder se distribui, entre os grupos da organização, de forma vertical ou hierárquica (mais estável e previsível) e, de forma horizontal ou funcional. A participação se opõe à apropriação unilateral do poder, constituindo uma lógica diferente das relações sociais tradicionais nas organizações.

A participação implica, portanto, em modificação decisória e, esta, em mudança organizacional. Para BERTERO

a prática da descentralização administrativa levará à criação de um número relativamente elevado de centros decisórios ao longo das dimensões vertical e horizontal das organizações. Também - a implementação da descentralização exigirá mudanças comportamentais dos decisores que deverão levar à diminuição da alienação, da indiferença e os levará a desenvolver atitudes de envolvimento responsável, participação e liberação de potencial inovador. (129)

Todos estes enunciados confirmam o entendimento de LOBOS (1975) de que *"o conceito de participação deve ser entendido como uma parte de um modelo teórico mais amplo de poder organizacional". (130)*

Há mais quatro aspectos que consideramos relevantes na apreensão do problema de participação, ou melhor dizendo, da administração participativa. O primeiro deles se refere à relação entre participação e estratificação. Para WACHTEL (1974), a estratificação ocorrida no sistema capitalista monopolista suplantou a homogeneização da força de trabalho da indústria moderna. Os operários, segundo ele,

são estratificados por tipo de indústria e ocupação, pela raça e grupo étnico e pelo sexo. O sistema educacional reforça essa estratificação. O efeito disso é dividir os trabalhadores por 'linhas de status' e daí reduzir a solidariedade de classe, ao mesmo tempo que proporciona uma legitimação para as desigualdades inerentes ao funcionamento do capitalismo. (131)

Esse aspecto é também reforçado por ATTALI e GUILLAUME (1974), os quais observam que, após 1900, o capitalismo realizou uma escala hierárquica e de desigualdade salarial, desviando os trabalhadores de suas reivindicações de poder. (132)

Num ângulo revolucionário, BLOND e BRIGGS (1973) destacam que o homem deixará de ser o meio no processo econômico e se con-

verterá em fim; as pessoas serão o "ativo" e não mais o "custo" nas organizações. (133) Nesta linha, DAM (1975) afirma sua convicção de que, na década de 80, o trabalho terá tarefas mais variadas e interessantes, executadas em equipe, abrindo espaço para a interação humana. A administração terá que ser mais flexível não implicando na *"perda de agilidade nem na dispersão do poder para além dos limites estabelecidos pelas empresas. Uma hierarquia menos escalonada poderia ter mais coesão do que uma hierarquia vertical"*. (134)

O segundo aspecto que pode interferir no modelo de administração participativa é o *"profissionalismo"*, entendido como privilégio de exercício e de autonomia profissional. O profissionalismo, para DURAND (1975), se insere em uma concepção evolucionista

segundo a qual a industrialização (ou outra atividade economicamente organizada) reduz-se a um processo de divisão técnica do trabalho que, regido por um padrão irreversível de racionalidade, impõe a diferenciação objetiva das ocupações, a sua institucionalização e estímulos à difusão de uma nova moralidade baseada no altruísmo exigido das práticas científicas auto-controladas.(135)

Para DAHRENDORF (1967) *"a empresa industrial é uma associação imperativamente coordenada, onde se distingue o aspecto funcional da divisão do trabalho e o aspecto hierárquico da subordinação"*.(136)

O terceiro aspecto se refere a uma confusão, mais ou menos corrente, que torna equivalente o conceito de participação e o de enriquecimento ocupacional. Ora, divergimos deste tipo de tratamento, pois enriquecimento ocupacional nada mais é que o processo que gera o aumento das capacidades produtivas do empregado. O trabalho de equipe ou de grupo é enfatizado, no lugar do trabalho

individual, podendo se exigir do indivíduo maior participação na tomada de decisões e na aceitação dos resultados obtidos, mas não se confunde com a participação crítica, já mencionada em páginas anteriores.

O quarto aspecto é teórico, e deriva da aceitação de que os estudos de participação vão render mais se, associados aos modelos de contingência que englobam os efeitos da administração participativa, sobre as atitudes, comportamento e efetividade organizacional. Os estudos de LOWIN (1968), sugerindo que o sucesso da participação está relacionado a variáveis estruturais e ambientais (137) e de MORIN (1981), quando observa que a teoria da contingência "aconselha" a ver no estilo "management", nas estruturas e nas formas de organização, apenas uma solução válida só em circunstâncias específicas (o que resulta em êxito em uma organização, pode conduzir ao fracasso em outra) encaminham este aspecto. (138)

Falar, pois, em contingência, é insistir que não existe, segundo AMBLARD (1989), uma única solução para cada situação particular, específica, o que faz emergirem dificuldades nos diferentes momentos e, em consequência, oportunidades de mudança e inovação. (139)

2.4.3 - Da Inovação Coletiva Nas Organizações

A necessidade de inovar é salientada em todos os setores, mas pouco se sabe sobre o que se precisa fazer para estimular, orientar e efetivar as inovações.

Pouco se dedica na literatura sobre a criação do novo e do diferente. Em toda organização é frisada a necessidade de inovar, mas o que tem sido constatado é a introdução de melhorias e não, propriamente, de inovações.

É premente a necessidade de inovar no campo social, seja no repensar do relacionamento entre o ser humano e seus ambiente, seja na forma de governo das grandes cidades, seja no interior das organizações, no ajuste dos conhecimentos ao trabalho e ao seu desempenho e seja, na interação da empresa à sociedade e ao governo.

DRUCKER (1984) comenta que *"a empresa já em funcionamento que em época que exija inovação não se mostre capaz de conseguí-la está fadada ao declínio e à morte. E a administração que, em um período desses, não saiba dirigir suas inovações será incompetente e não se estará mostrando à altura do papel que lhe cabe. Gerir inovações cada vez mais se apresentará como desafio à administração e como teste para sua competência"*. (140)

A capacidade de inovar da organização está presente em todos os seus setores, independente do tamanho, idade ou cultura, estando mais compatível com a administração da mesma, estruturada de modo a fazer com que as alterações sejam vistas como oportunidades, criando um ambiente de aprendizado contínuo para todos os membros da organização, flexível e aberta ao novo.

Como observa DRUCKER (1981) as organizações inovadoras em primeiro lugar devem saber o que significa inovação. Devem também saber que a inovação não é ciência nem tecnologia, mas sim um valor. (141)

Na organização tradicional, a administração da inovação se localiza a nível do alto escalão, ou seja, da direção da organização. Na organização inovadora, a "lógica" das idéias faz o clima organizacional.

DRUCKER contrapõe a organização tradicional à organização inovadora, enfatizando o enfoque desta última, no sentido das oportunidades de realização pessoal, reconhecimento e satisfação. Tanto ele como outros autores usam a ilustração da empresa japonesa, onde um empregado com ideal pioneiro é merecedor de um prestígio e reconhecimento público, para reforçar esta relação contrária.

Este processo da organização inovadora é definido por IACOCCA (1988) como *"atividade de liderança criadora"*. (142)

Precisamos chamar a atenção, todavia, que a nossa visão de inovação não se há de firmar por aí. Mesmo a questão individual precisa ser entendida em grau mais complexo. Além da inspiração, uma idéia que surge, precisa de conhecimento científico, para ser colocada em funcionamento. Para ser concretizada, os fatores informação, tecnologia e esforço conjunto hão de se somar à atividade individual.

No entender de WIESNER (1965) *"não se pode mandar um homem ter novas idéias. Não podemos dizer apenas 'queremos três idéias novas este ano nos seguintes setores e esperar que elas realmente apareçam'.. A inovação é um processo muito mais complexo"*. (143)

Segundo MATOS (1976) a inovação pode ser tomada em três

sentidos:

- no sentido tecnológico, de quebrar o instrumental obsoleto e adotar a tecnologia prospectiva;
- no sentido social, de modificação de atividades padronizadas em atitudes abertas, sem preconceitos;
- no sentido psicológico, de desenvolvimento de novos hábitos de raciocínio, de novas estratégias para enfrentar as situações problemas. (144)

Deste modo, a inovação condiciona a reorientação das próprias pessoas, de suas inteligências, intuições, imaginações e esquemas de relações sociais. Além disso, é importante considerar o alerta de CELTRON (1988), segundo o qual *"não se pode esperar até a utopia chegar"*, ou seja, esperar que as inovações mais avançadas tornem-se realidade, para depois pensar no que fazer. Enfatiza as funções humanas e seu nível educacional, eliminando assim, riscos, até como, o risco de um desemprego em massa. (145)

A importância do seu alerta está no componente educacional que injeta na administração. E nesse sentido, se soma a F.de SOUZA (1963), um dos pioneiros a divulgar proposições sobre uma teoria da inovação no Brasil, o qual entende que a *"inovação administrativa é um processo social, psicológico e cultural. (...) Suas dinâmicas estão profundamente entranhadas na organização como instituição social e em sua relação viva com o ambiente"*. (146)

A questão da valorização do homem na organização, segundo MUCHON (1983), tem sido tratada em sua correspondência com a medida de valorização e incorporação ao trabalho, do seus traços

básicos de conduta. (147) É o trabalho, considerado como processo de recreação diária.

Da mesma forma, que se discute a incorporação do indivíduo e de seus valores culturais, a organização absorve a evolução temática do trabalho, manifesta além de suas fronteiras.

No Relatório da Empresa Towers, Perrin, Forster & Crosby está refletido este posicionamento. Citando o Relatório, FERNANDES e BOOG (1987), ressaltam que

em cada década um tema emerge como desafio primário de sua época, compelindo a atenção dos executivos das corporações e o comprometimento dos recursos corporativos em um grau significativamente maior que outros temas. O desafio crítico dos anos 60 foi o desenvolvimento e gerenciamento de sistemas de informações - aprender como usar as instalações de processamentos de dados disponíveis pelo salto tecnológico da computação. Durante os anos 70, a disponibilidade, alocação e controle de recursos naturais determinaram a saúde, em alguns casos, a sobrevivência da corporação. Menos dramático, talvez, mas não menos crítico, é o tema central dos anos 80 - o gerenciamento dos recursos humanos. Nós devemos continuar a desenvolver recursos naturais e tecnológicos. Entretanto, as pessoas se constituem no tema principal desta década. (148)

Estes temas identificados por FERNANDES e BOOG, não ocorreram dentro de um quadro de extrema surpresa, pois, em certo grau, foi possível prevêê-los.

Esta previsão do futuro é uma questão adicional, de grande importância para o tema da inovação. A inovação como processo relacionado com a evolução e a interação do meio sócio-econômico-cultural foi objeto, não sem limitações, da construção teórica do futuro.

Essas limitações refletem a carência freqüente do rigor e do suporte teórico-metodológico das premissas e das hipóteses, sobre as quais são construídas as antecipações do futuro, necessárias à eficiência dos exercícios de previsão. Segundo RATTNER (1979) *"um dos problemas fundamentais parece residir na reificação da inovação tecnológica, como se fosse um processo autônomo, obedecendo as suas próprias leis e dinâmica, independentemente da evolução e interação do meio sócio-econômico e cultural"*. (149)

Aliás, com anterioridade, ARAÚJO JÚNIOR (1975) corrobora com esta afirmação ao identificar que as pesquisas ocorridas na década de 70 (mais acentuadamente em 1975), deram mais ênfase à inovação e sua difusão, em termos precipuamente econômicos. O Autor está se referindo, basicamente, às pesquisas americanas. (150)

Segundo esta orientação RATTNER postulou

a consistência, regularidade ou um determinado padrão de mudança tecnológica, que serviria como base para a extrapolação de tendências, na qual os desvios ou irregularidades são de pouca relevância e facilmente superáveis. Aceitou-se que a tecnologia teria condições de desenvolvimento espontâneo para responder às necessidades da sociedade e que a antecipação bem sucedida de uma nova tecnologia a partir da compreensão e análise dos processos de evolução e inovação tecnológicas, geralmente de longa duração, sob a condição de que esses processos sejam suscetíveis de identificação antecipada e de seguimento de perto, mediante observações sistemáticas. (151)

As críticas a esta visão são freqüentes e diversas. (152)

- 1.^a) As técnicas de antecipação enfocam o ser humano como objeto passivo da evolução técnica e social, dentro de uma visão determinista da história. SCHELsky (1965) expressa esta posição, considerando que o progresso técnico impõe à sociedade inovações que devem encontrar poste-

rior aplicação imediata, sendo premissa alternativa a da evolução como processo aberto, em que os homens fazem a sua própria história, embora em condições limitadas. (153)

- 2.^a) A hegemonia do processo de desenvolvimento da humanidade pode ser alcançada pelo domínio ou controle da variável tecnologia, determinante da evolução social. A premissa alternativa encara o progresso como variável dependente das condições da economia capitalista (mais ou menos competitivas).
- 3.^a) As situações de conflito são ignoradas pela inovação técnica, considerada fator de progresso. RATTNER observa que *"baseando suas projeções ou antecipações numa visão sistêmico-funcionalista da sociedade, os futurólogos prevêem uma evolução harmoniosa que seria assegurada pelas leis (por analogia) da natureza"*. Em contra-partida, é postulado *"o princípio da contradição e de conflito na evolução da sociedade humana, caracterizada por grupos ou camadas antagônicas, resultando em diferentes períodos na história, em progresso, estagnação ou retrocesso"*. (154)
- 4.^a) Considerados inquestionáveis, os objetivos ou metas são assumidos pela futurologia. A realidade apresenta-se complexa e contraditória, refletindo valores e interesses de grupos particulares.
- 5.^a) RATTNER ressalta que os conceitos, teorias e técnicas que oferecem dados sobre os homens e sua vida social, política, econômica e cultural, carregam em seu bojo, valores subjetivos e ideológicos.

- 6.^a) Para finalizar, RATTNER observa que as técnicas de extrapolação e de modelos matemáticos pressupõem uma consistência temporal e qualitativa imutável do contexto.

Quando bem conduzidos, os estudos de antecipação reduzem a incerteza e, em termos objetivos, levam a sua reestruturação.

Somam-se às críticas acima realçadas, outros questionamentos relacionados à eficiência dos estudos de antecipação, no que se refere à economia e à tecnologia, e sua aplicação à administração da organização:

- a. a questão das áreas, objeto das extrapolações;
- b. a questão dos objetivos, da administração antecipativa (os treinamentos) e a viabilidade política de certas diretrizes e programas;
- c. a perspectiva temporal da administração antecipativa;
- d. a estabilidade institucional de cada sociedade para a qual a administração antecipativa se volta. (155)

Tanto as críticas como as limitações desafiam e aumentam a importância dos estudos do futuro para a administração. Afinal para RATTNER *"quase todas as decisões organizacionais são influenciadas por representações e imagens a respeito do futuro. As expectativas relacionadas com a evolução do meio ambiente socio-político têm ampla influência na formulação e aplicação de estratégias e diretrizes do desenvolvimento organizacional"*.

Trata-se, então, de opor à *"improvisação casuística"* um plane-

jamento flexível, baseado sobre um futuro expresso sob a forma de uma incerteza estruturada e combinado a uma avaliação sistemática. (156)

A adoção de critérios de incerteza objetiva em substituição aos critérios de certeza subjetiva, apesar de supor uma abordagem de amplitude cognitiva relevante, não há de excluir a participação dos membros da organização. Além dos pontos a serem considerados como as alternativas sociais e tecnológicas, os critérios éticos destas escolhas, a consideração de fatores fundamentais e setoriais de mudança (crescimento populacional, expansão econômica e mudança tecnológica de um lado e, interação entre setores de outro), e a testagem de modelos dinâmicos, é essencial considerar o conceito de sistema sóciotécnico representado pela "aglomeração" da tecnologia física, da organização social e de instituições sociais, visando à satisfação das necessidades humanas. (157)

A relação entre cultura organizacional e inovação está fatalmente implicada pela compreensão, pois, de que *"antecipação não é nem pode ser um exercício puramente objetivo. O futuro não existe, os futurólogos tentam inventá-lo. Agindo dessa forma, nossos pressupostos sobre o que deve acontecer mesclam-se com premissas sobre o que pode acontecer e o que vai acontecer"*. (158)

Podemos aplicar estritamente à organização o raciocínio de RATTNER sobre o ato de antecipar, *"como tentativa de melhorar nosso nível de conhecimento - envolve premissas sobre o papel causal de eventos, coisas e de esforços para criar o futuro. Tal conhecimento depende de juízos de*

valor, que não são apenas expressões de emoção ou de exortação, visando a uma conduta mais apropriada, mas são categorias suscetíveis de crítica e análises lógicas". (159)

E, diríamos mais, não sō restritivas a segmentos de uma organização, mas são expressões extensivas a todos os que detêm a força de trabalho.

WINTHROP (1968) reforça o componente valor ou "*valores*" aos quais as pesquisas sobre o futuro vão servir. Para ele a noção da especulação livre de valores na projeção futurológica não é mais do que uma "*auto-ilusão complacente*". (160)

Todo respaldo para um processo de inovação coletiva tem que ver, em nosso entendimento, com o sério enunciado apresentado ainda por RATTNER que, para não depreciarmos, nos vemos compelidos a reproduzir integralmente:

Se acreditamos que os homens produzem sua tecnologia e podem decidir se devem usá-la e como, então alguns métodos de avaliação dos diferentes caminhos ou meios para conseguir os objetivos societários são necessários, bem como algum procedimento, para analisar as premissas subjacentes aos próprios objetivos. Somente postulando os objetivos e compreendendo porque nós os escolhemos preferencialmente a outros é que poderemos avaliar as formas pelas quais as mudanças tecnológicas interagem com a sociedade -seja em larga escala, como mudanças radicais no sistema de transporte, seja em escala reduzida, tal como uma nova tecnologia para o motor de um meio de transporte específico. (161)

A preocupação contemporânea pela qualidade de vida e do trabalho foi destacada por RATTNER nas contribuições de FOURIER (1822), POPPER (1945), FREEMAN (1970) e SCHELSKY (1965). Segundo a pesquisa de RATTNER, FOURIER criticou com insistência o uso do conhecimento para separar, de forma crescente, a maioria da

população, das responsabilidades nas decisões sociais. (162)

Ora, o ato, a tentativa de avaliar as conseqüências da mudança tecnológica, supõe o questionamento dos vieses historicistas e deterministas que caracterizam a antecipação em economias capitalistas e socialistas. É neste momento que fica visível não só a diferença, mas a oposição dos discursos e das práticas da antecipação ou da administração da inovação. Podemos desenvolver tecnologias úteis aos homens ao invés de usar as inovações técnicas no sentido de adaptar os seres humanos aos requisitos de um progresso que pode marginalizá-los.

A defesa do sentido do progresso em prol de objetivos sociais positivos, constitui a tônica da postura de FREEMANN, POPPER e SCHELSKY.

No trabalho de POPPER, destacado por RATTNER, a sutileza da crítica é extremamente atraente. Ele identifica, por exemplo, a tendência despótica em todas as utopias, ao denunciar que *"o sonhador está tão ansioso em impor a boa sociedade, que acaba mandando-a aparecer"*. (163) Este perigo só pode ser evitado se as mais amplas parcelas da sociedade estiverem aptas a participar no processo decisório.

RATTNER aborda o envolvimento da comunidade na definição dos objetivos sociais desde um ângulo abrangente, isto é, com repercussões não só sobre os grupos que constituem as organizações, mas sobre a sociedade como um todo. Assim, ele pretende que os propósitos de inovação respondam:

- às exigências de redução das desigualdades sociais materiais e imateriais (educação, recreação e participação decisória em questões públicas);
- às exigências de redução das disparidades internacionais;
- às exigências ecológicas de preservação tanto do ambiente natural como da vida social;
- às exigências de opção e de oportunidades para o desenvolvimento de diversos estilos de vida, do cultivo de relações sociais gratificantes e de auto-realização individual. (164)

É importante observar contudo, que a intenção de reduzir desigualdades, para POPPER, não significa prover uma "*igualdade simplista*". A nosso ver, a questão se centra muito mais na eliminação dos desequilíbrios.

A relação explícita e implícita, da inovação com a futurologia, neste eixo ético, impõe pois, criticá-la nas duas correntes deste campo de estudo e que seriam, para RATTNER:

- a - a consideração do futuro como algo imposto, inelutavelmente, pelo próprio progresso das ciências e tecnologia;
- b - a consideração do futuro como resultado de decisões conscientes a serem alcançadas, por meio da comunicação e interação, ou seja, pela vontade coletiva projetada sobre alternativas que a ciência oferece. (165)

E, de novo, nesta direção, um debate discutivelmente profí-

cuo vem se delineando. Em versão sumária da Discussão Internacional sobre as Pesquisas do Futuro, RATTNER (1973) destaca elementos ideológicos e epistemológicos dos discursos de JUNGK (1970), HABERMAS (1970) e WASKOW (1968,1970), os quais têm uma pertinência inevitável.

Para JUNGK é urgente superar o elitismo (ou ainda, particularismo ou sectarismo) das análises e prognósticos futurologistas disponíveis, nos sentido de lograr *"um mundo mais humano, democrático e mais participatório, em que as idéias e os sentimentos de todos operários, donas de casa ou jovens contestadores seriam integrados em discussões e planos de ação"*. (166) Em seu modo de ver, os homens devem ser mais importantes do que a propriedade, a cooperação deve prevalecer sobre a competição; e o esforço de todos deve redimir as forças e correntes agressivas.

JUNGK não se limitou ao discurso. Ele realizou experiências com grupos de trabalho, sob a orientação dos princípios de cooperação, igualdade e responsabilidade na crítica e criação de um futuro desejável. Ao estruturar sua metodologia no que concerne à exploração do futuro, ele distinguiu três tipos de imaginação: lógica, crítica e criativa, para as quais endereçou as seguintes funções:

- a imaginação lógica, a única segundo ele a ser utilizada pelos futurólogos conhecidos até a década de 70, seria aplicada à antecipação do futuro *"lógico"*;
- a imaginação crítica fundamentaria um futuro desejado;
- e, por fim, a imaginação criativa produziria um futuro *"inovado"*. (167)

De suas experiências com grupo, ele pode extrapolar uma proposta mais ampla para viabilizar a participação da sociedade neste exercício lógico, crítico e criativo. Tal proposta deu margem ao que se pode chamar "*institutos de advertência*", que funcionariam como espaço de participação da sociedade civil na prospecção do futuro.

Não cabe aqui, abordar esta sua proposta, contudo é útil lembrar que JUNGK deu especial destaque a uma tarefa nestes "*institutos de advertência*": informar e educar o público. Se nos parece que tal tarefa é cabível, em processos participativos, em qualquer escala, inclusive, a nível das organizações, sejam elas grandes ou pequenas, simples ou complexas.

O problema da participação e da democratização, em processos de exploração do futuro e de autodeterminação social, fica reforçado com a questão perseguida por HABERMAS, o qual indaga sobre como é possível devolver o poder da capacidade e realização técnica ao processo de formação de consenso entre cidadãos conscientes, ativos e inter-relacionados?

Entende o teórico marxista, que existe uma relação obrigatória entre tecnologia e democracia. Tecnologia, entendida como "*o controle cientificamente racionalizado sobre processos concretos*", onde "*pesquisa e tecnologia mantêm relações de feedback entre a economia e a administração*". Democracia, entendida como forma institucionalmente garantida de comunicação pública e geral, envolvendo questões práticas (como os seres humanos podem e querem viver juntos, nas condições objetivas de suas potencialidades imensamente acrescidas e desenvolvidas). (168)

Assim, o alvo principal de nossa abordagem seria privilegiar o sentido da inovação coletiva mediante a argumentação favorável a uma cultura organizacional permissiva, isto é, que supusesse, entre seus pressupostos, uma participação ampla, transparente e comprometida dos membros da organização, no sentido de uma visão crítica do futuro, ainda que fundada em possíveis conflitos.

Justifica a inclusão da análise de VAN STEENBERGEN (1969) sobre a perspectiva do conflito. A cultura organizacional acolherá, em consequência, os seguintes valores, entre outros:

- a) uma atitude positiva para com a mudança sobre uma condição de liberdade (autonomia);
- b) consideração da sociedade como processo e luta entre grupos, com alvos e perspectivas opostas. (169)

Nesta retomada de Autores que refletem a inovação como resultado de processos sociais conscientes, talvez WASKOW (1968, 1970) apresentado por RATTNER é um dos mais importantes.

Em sua obra sobre o papel dos historiadores na pesquisa do futuro, editado em 1968, WASKOW propõe que

uma das tarefas mais importantes dos intelectuais seria ajudar o público nos diferentes países, a imaginar seu futuro, afim de que este possa ser criado de forma mais democrática do que acontece atualmente. (170)

Sua análise está estritamente voltada para a realidade americana, onde reconhece a existência de três grupos: o menor, acentuadamente maior, que exerce amplo poder político; uma nova classe de gente educada capaz de reagir a "desumanização burocrática"

e apresentar uma nova visão de sociedade, e um terceiro, constituído por marginalizados, seja pela pobreza, pela raça ou por outras distorções do sistema de mobilidade social. A partir deste reconhecimento defende que o estudo do futuro deve levar em conta que o futuro da humanidade presumivelmente pertence a toda gente do mundo que, portanto deve compreendê-lo e decidir sobre ele.

O lema de WASKOW é a *"construção de cenários de paz"* e, por isso, adverte que *"conhecimento é poder, e ignorância do futuro pode impedir a eclosão de sentimentos de revolta e ira, até que seja tarde demais"*. (171)

2.5 - VESTÍGIOS DE PROCESSOS DE INOVAÇÃO COLETIVA NA PRÁTICA

Encaramos os vestígios do processo de inovação coletiva na prática, em termos da visibilidade da maior ou menor flexibilidade das organizações quanto à administração participativa, organização do trabalho e condições educacionais.

Partimos das premissas de que

1. A inovação é necessidade organizacional fatal de sobrevivência da organização e recurso de socialização da sociedade.
2. A flexibilidade é considerada condição direta de inovação, pois provê:
 - 2.1 - capacidade organizacional para enfrentar mudanças tecnológicas, de mercado e sociais;

- 2.2 - capacidade organizacional para mudar as relações interpessoais;
 - 2.3 - capacidade organizacional de integrar necessidades e reivindicações individuais e grupais;
 - 2.4 - capacidade de reduzir desigualdades sociais;
 - 2.5 - capacidade de alterar relações de trabalho;
 - 2.6 - oportunidade de educação permanente.
3. Todas estas capacidades provêem uma administração participativa (em oposição à gestão radicalmente hierarquizada), combinada: à organização do trabalho, que encare o homem como complemento da máquina (e não como extensão dela); e às condições educacionais, visando uma aprendizagem constante e uma multiquificação de equipes (em oposição à habilitações estritas a nível individual). Estes seriam os pressupostos ou filosofia ou valores ou mentalidade ou cultura da organização, como expressões operacionais da condição de flexibilidade.
4. Também, trabalhamos com a visibilidade formal de tal flexibilidade, utilizando as normas internas que regem a política gerencial explícita, a política de recursos humanos, enfim, as manifestações convencionais da estrutura administrativa: informação, comunicação, decisão, supervisão, avaliação e controle, estrutura e processo técnico-produtivo, salário e educação (treinamento, qualificação, conscientização) como variáveis internas (diretas) de manipulação para alcançar as condições especificadas no Ítem 3.

Desta forma, a cultura organizacional propiciaria um processo de inovação coletiva que foi sondada neste estudo em termos dos seguintes indicadores operacionais:

1. Administração Participativa.

1.1 - Estrutura complexa (subsistemas, comissões, grupos de trabalho). Superação da hierarquia clássica.

1.2 - Comunicação aberta (inclusive partilha de informações).

1.3 - Supervisão não-diretiva (supervisor - coordenador e facilitador).

1.4 - Política Salarial negociada, baseada em qualificação.

1.5 - Competência do indivíduo:

1.5.1 - autonomia responsável, maior envolvimento e maior compromisso com a organização;

1.5.2 - variedade, possibilidade de alterar a rotina;

1.5.3 - participação decisória em questões: do universo do seu trabalho, do planejamento de mudanças.

1.6 - Oportunidades educacionais.

2. Organização Flexível do Trabalho

2.1 - Interação sistêmica (setorização com multiquificação de equipes, interdependência técnica).

2.2 - Supervisão não-diretiva.

2.3 - Competência do indivíduo:

2.3.1 - autonomia responsável, maior envolvimento e maior compromisso com a organização;

2.3.2 - adaptação, iniciativa para soluções emergentes;

2.3.3 - variedade, possibilidade de alterar a rotina;

2.3.4 - participação decisória em questões do conteúdo de tarefas, do planejamento de mudanças.

2.4 - Oportunidades educacionais.

3. Condições educacionais:

3.1 - aprendizagem constante;

3.2 - multiquificação;

3.3 - incentivos salariais.

A realidade alvo de nossa sondagem inclui organizações:

- com posição expressiva no mercado, seja por sua cultura técnica, social ou caráter, conforme as dimensões focalizadas por BERNE;
- que atribuem grau de importância à relação cultura organizacional X mudanças ambientais X inovação e seus conseqüentes efeitos no cotidiano das organizações;
- em perspectiva de mudança de política gerencial e relações de trabalho;
- que possuem em suas equipes profissionais capacitados para retratar a abordagem da cultura da organização e as tendências de recursos humanos (na questão inovação coletiva e administração participativa);
- flexíveis e abertas a somar com sua prática, em nosso estudo;
- representantes de diferentes setores da economia e situadas em diferentes espaços geográficos;
- nacionais, e em caso especial, de capital estrangeiro, que apresenta cultura nacional própria.

Estes indicadores serviram de referencial para nossa sondagem, estabelecidos, afim de minimizar o subjetivismo na seleção das experiências contadas.

Experiência 1 - SEMCO S.A.

A SEMCO S.A. é uma indústria metalúrgica de médio porte e capital nacional, fundada em 1953, em São Paulo.

A partir de 1980, decisões arrojadas e aquisições levaram a empresa a viver grandes transformações:

- deixou de ser uma empresa genuinamente familiar passando a ser uma empresa profissionalizada;
- abandonou uma postura paternalista autoritária, adotando um estilo moderno e inovador nas relações capital X trabalho;
- adotou a descentralização como estratégia de crescimento/desenvolvimento;
- de uma empresa racionalista modificou-se para uma abordagem comportamental em relação aos seus quadros.

Hoje, a empresa conta com 700 funcionários distribuídos em oito "*unidades de negócio*" e coordenados por um órgão corporativo de administração, pois acredita mais na eficácia da pequena unidade, que favorece a comunicação mais aberta, menores níveis hierárquicos e as pessoas voltadas para um mesmo fim.

Idéias básicas permeiam a filosofia (crenças e valores) da SEMCO. Entre elas estão:

- reconhecer a existência de dois polos na relação digna capital X trabalho no sistema capitalista, sendo um dos polos sempre o do "capital" e o outro, sempre o que terá a "força do trabalho", propiciando crescimento para ambos;
- ampliar o campo para a inovação, para enfrentar problemas e correr riscos;
- questionar o obsoleto, o "sempre foi assim" e valorizar o "e por que não?"
- o profissionalismo deve ser característica básica nas relações de trabalho;
- ser uma empresa em que as pessoas tenham um objetivo comum e participem de tudo nela;
- visão do homem capaz de se auto-determinar, de se auto-dirigir e encontrar a auto-realização através do trabalho.

As características culturais mais marcantes da empresa são: informalidade, transparência, coerência, lealdade, agilidade, disponibilidade, auto-questionamento, flexibilidade, crença genuína em seus princípios e olho no futuro. Futuro direcionado pelas diretrizes descritas por SEMLER, Diretor Presidente da empresa. Nos "Dez Mandamentos do Emprego do Futuro" são por ele observados: espaço para opinar, sensação de envolvimento, respeito, relativa segurança, entre outros itens.

Em 1983, procurando viabilizar seus princípios e valores culturais básicos, a empresa iniciou a implantação de programas participativos. Participação que envolve o poder, a informação, o conhecimento e os resultados.

Como ressalta a Gerente de Desenvolvimento de Recursos Humanos, Laura LEITE, a SEMCO acredita que *"a empresa conscientizada não é manipulada"*, partindo do princípio de que são oferecidas oportunidades contínuas para as pessoas refletirem sobre a empresa, sobre sua vida e sobre o conhecimento. Isto não significa que a empresa não atravesse problemas (como a resistência a mudança, do estilo autocrático para democrático, conscientização de que participando de uma decisão se é responsável por seu resultado) em seu programa de participação, que a seu ver é um processo de mudança de valores esperado para médio e longo prazo.

Para Clovis BOJIKIAN, Gerente de Recursos Humanos, tudo na SEMCO se pauta na simplicidade, num processo de aprendizagem em que a empresa está vivenciando a mudança das relações de trabalho.

Experiência 2 - CIA. HERING

A Cia. Hering é um conglomerado que atua nas áreas têxteis e de alimentos. Foi fundada em 1880 em Blumenau-SC pelos irmãos Hermann e Bruno Hering, imigrantes alemães que aqui chegaram por 1850.

Pela tradição familiar iniciaram uma pequena tecelagem de malha de algodão da qual iniciaram a fabricação de camisetas.

A expansão fez com que a Cia. Hering se transformasse na maior malharia da América do Sul, e se situasse entre as três ou quatro maiores do mundo. O grupo têxtil conta hoje com 19.000 em-

pregados (12.000 em Santa Catarina e 7.000 no Nordeste). Seu processo produtivo é todo verticalizado, partindo da compra do algodão, transformando-o em fio, malha e produto acabado.

O progresso do grupo está assentado no princípio do trabalho, poupança e reinvestimento, a exemplo de tantas outras empresas de estrutura familiar. Embora seja hoje, uma empresa de capital aberto, o controle acionário pertence ainda à família Hering.

Hoje, a Hering volta a sua produção não só ao vestuário, mas também a alimentos, alegando que no futuro por mais que os modismos tragam novas tendências de comportamento, por mais que o progresso incorpore outros hábitos, as pessoas continuarão a vestir-se e a alimentar-se.

Dentro desse panorama visualiza-se o perfil administrativo e de valores que nortearam a vida do Grupo, durante um século: informalidade, confiança e paternalismo.

Há mais de 100 anos que este sistema permeava a vida da organização, onde a comunicação fluía facilmente entre patrão e empregados, resultando em ganhos óbvios.

No entanto, a necessidade de mudar, de acompanhar o ritmo da evolução social e tecnológica impuseram um desafio à organização. Desafio este que consiste na mudança da estrutura familiar em estrutura profissional, em mudar a forma de pensar estabelecida sobre uma cultura que aparentemente "deu certo".

Hoje, as "Fridas" e "Fritz" tem o mesmo nome, mas já não são mais os mesmos. São solicitados a cada momento a consumir e a responder a uma situação agravante de incerteza. São pessoas que exigem mais. Mais salários, mais benefícios, mais férias, melhores refeições, melhor assistência médica, melhor transporte.

A questão é, como administrar uma coletividade operária que anseia por mais e melhor, trabalhando menos e pior tendo por chefes, pessoas formadas no espírito antigo, sem preparação para as exigências modernas?

Mudar essa cultura formada durante as décadas, em que o chefe (seja qual for o nível) tem a última e inquestionável palavra, implica em administrar dentro de normas e políticas definidas, mas não de maneira robótica, de forma personalista, amenizando a frieza dos regulamentos.

A Hering acredita no trabalho, na poupança e no reinvestimento dos lucros para garantir a expansão da empresa e sua permanência no mercado.

O Diretor de Recursos Humanos Osmar VALENTIN observa que *"falta ao trabalhador brasileiro, de modo geral, escolaridade para compreender e assimilar, porque é importante que contribua com a empresa, pois mais lucro, gera mais investimentos e, conseqüentemente mais emprego"*.

A competição no mercado quanto à questão de salários determina um impasse para a empresa, pois 30 a 32% do custo do pro-

duto final, é custo da mão-de-obra, que é 70% feminina. Visualizando o futuro, a organização prevê cada vez menos pessoas trabalhando neste setor.

A questão da participação ainda está por acontecer. Segundo VALENTIN, precisamos suprir a necessidade que permeia empresas e empregados, de um embasamento cultural, para que ambos possam usufruir dos benefícios da participação. E continua, atualmente, encontra-se o empresário querendo usufruir de seus benefícios sem assumir o ônus da contra-partida, e, o sindicato abominando o termo "*cooperação*" que entende como "*cooperar com o patrão*". Acredito na participação que implica no "*dar e receber*" contínuo, proposta na realidade da organização.

Experiência 3 - CERÂMICA PORTOBELLO

A Cerâmica Portobello, hoje com 1.500 empregados, nasceu em 1978, em Tijucas, Santa Catarina. Faz parte da Holding Portobello que atua em várias atividades (açúcar, álcool, pecuária, reflorestamento, comunicação, etc...). Trabalha com sistema revolucionário, o que a coloca em condições de competir com os maiores produtores manuais de revestimento para piso e parede.

A fábrica foi estrategicamente construída próximo a jazidas de minérios e argila, matérias-primas essenciais à produção.

A Portobello tem grande responsabilidade comunitária, pois é o organismo de maior absorção de trabalho na região, e tem também se destacado pelo alto nível de aproveitamento da cultura re-

gional em sua administração. Os funcionários da fábrica são descendentes de pescadores açorianos que pregam liberdade e contato com a natureza, a capacidade construtiva artesanal e a economia basicamente extrativa. Esses elementos caracterizam as decisões do colegiado formado pelos Diretores da Empresa, conforme foi possível observar.

Segundo GRETZ, Diretor de Recursos Humanos da empresa, o maior patrimônio da empresa são as pessoas que nela trabalham. A máquina mais moderna só dará resultados satisfatórios, se houver um homem motivado atrás dela. Sua proposta é a busca do equilíbrio entre a tecnologia, patrimônio e mercado e, do outro lado, o ser humano (seu comportamento, motivação, comunicação, liderança, participação, responsabilidade, entre outros anseios do ser humano).

Existe na empresa um clima de abertura muito grande que favorece o contato e a comunicação. O programa de Recursos Humanos promove a atuação dos profissionais de Recursos Humanos junto à linha de produção, acompanhando e desenvolvendo programas participativos que recebem total apoio da administração, a qual acredita que, é através do homem que se desenvolve o produto e que se alcançam soluções criativas que facilitam a realização de tarefas.

O princípio da administração participativa é calcado na abertura, no espírito de envolvimento entre os empregados e dirigentes, o que implica na transformação das chefias, abrindo espaço para funcionários. É enfatizada a fórmula de que "*quando você*

participa, se envolve, envolvendo-se sente-se influente, sentindo-se influente, está comprometido". Tudo isto é realidade na Portobello, que mantém uma estrutura organizacional com reduzidos níveis hierárquicos, um relacionamento horizontal contínuo a nível de gerência e, uma direção participativa desburocratizada e ágil.

Experiência 4 - INDÚSTRIA E FUNDIÇÃO TUPY LTDA.

Fundada em 1938, tem como atividade a fundição. Situada em Joinville - Santa Catarina, conta hoje com 8.000 empregados, absorvidos quase que totalmente da região.

Destaca-se por sua posição privilegiada de expansão e desenvolvimento, bem como pelo pioneirismo na área de Recursos Humanos. Nasceu e cresceu voltada para a qualidade, pesquisa e desenvolvimento tecnológico, sempre aliados à forte orientação de responsabilidade social.

A evolução e crescimento do Grupo Tupy deve-se a fatores como: espírito empreendedor, qualidade, pesquisa e desenvolvimento, e ao constante reinvestimento dos lucros, não só em máquinas e equipamentos, como também em fatores-meio, como a formação e treinamento do homem.

O slogan de seu 50 anos "Tupy Centro de Excelência" retrata a cultura dominante na empresa. Cultura esta que valoriza a honestidade, a qualidade e a confiança no homem, acima de tudo.

Praticando um estilo de gerência participativa (composto

por comitês), vive a empresa um cotidiano com espaço aberto para a criatividade, participação em geral, no "feedback" da avaliação do desempenho e na prática dos CCQ - Círculo de Controle de Qualidade (a nível de propostas, discussões e soluções inovadoras, que são, implementadas dentro da viabilidade).

Uma das metas da empresa é ampliar cada vez mais o espaço para a inovação, prática que hoje se concretiza, com constância, contrariando o conceito genérico de que setores mais tradicionais da indústria são fechados a ela.

Experiência 5 - LORENZETTI

O Grupo Lorenzetti é hoje uma corporação empresarial que iniciou suas atividades há 64 anos. Atua na área eletroeletrônica.

No Paraná, a Lorenzetti Porcelana Industrial Paraná S.A. foi fundada em 1954, em Campo Largo, como fabricante de cerâmica refratária e alguns isoladores.

Tem como lema "nosso limite é o futuro e o homem seu construtor - rumo ano 2.000", partindo de que as transformações acontecem e de que o comportamento das pessoas é mutante.

O desafio hoje para a empresa é o homem - a força de trabalho, que sai da roça, para trabalhar. Com a área de Recursos Humanos fazendo parte de uma estrutura "enxuta" ligada diretamente ao alto escalão participativo, busca-se a aproximação dos níveis de gerência, comprometidos como gerentes de Recursos Humanos.

O maior problema existente para se efetivar a prática da participação está na alta gerência, onde se estabelecem os profissionais mais resistentes e radicais ao novo, bloqueando o fluxo de comunicação com seus subordinados.

A empresa acredita que para se renovar precisa continuar investindo cada vez mais no seu nível de supervisão e alta gerência. Para concretizar a participação de todos da empresa no seu cotidiano, a empresa oferece condições educacionais favoráveis e estimulantes, para enfrentar as mudanças e aceitar a implementação de novas idéias, oriundas dos programas participativos concretizados, no desenvolvimento das potencialidades e criatividade e no relacionamento com o sindicato que é a força atuante do trabalho na empresa.

Experiência 6 - **VOTORANTIN**

O Grupo VOTORANTIN atua no Brasil entre os 50 maiores, com 62.000 funcionários. O slogan do Grupo "Nossa Gente Nosso Maior Orgulho", sintetiza o compromisso social com a comunidade em que a empresa está inserida, de onde provém sua mão-de-obra, matéria-prima e onde se difunde sua imagem.

Até 1984, a área de Relações Industriais perpetuou uma cultura, até certo ponto, paternalista (igualar os desiguais, proibida a discriminação, oportunidade de nova chance e progresso funcional). Em 1984, com a área de Recursos Humanos, a valorização do homem acentuou-se e uma certa coordenação das diferentes unidades, centralizadas em São Paulo.

Curitiba coordena 6.000 funcionários da empresa Cimento Portland Rio Branco, Cimento Itau, Cimento Catarinense, Empresa de Transporte, Empresa de Reflorestamento e Fábrica de Cimento e Papel no Rio Grande do Sul.

A flexibilidade, a comunicação informal, a informação, a relação amigável com o sindicato, a supervisão e a participação são fatores relevantes da atual cultura das empresas situadas no sul do país. Valores que podem ser ilustrados no número reduzido de normas escritas, o que estimula a expansão criativa para enfrentar as situações, na informação constante a todos os níveis, na conscientização do supervisor de que cada chefe é um chefe de Recursos Humanos. Esta tendência está encontrando sérias resistências, que estão sendo trabalhadas, diariamente, e em programas específicos, abrindo o espaço para a participação, promovendo maior mobilização e, conseqüentemente, envolvimento e a inovação no trabalho.

Outros pontos relevantes na cultura da empresa são: relacionamento com a comunidade (projetos, sistema de moradia, escola, etc...), crescimento interno na empresa, moralidade e descrição, valorização da família, motivação e moral elevado de seus Recursos Humanos.

Experiência 7 - **REFRIPAR S.A.**

A Refrigeração Paranã S.A. iniciou sua história em 1949, na fabricação de geladeiras, em Curitiba. Em 1953, a marca Prodôcimo passou a ser difundida. Hoje, é o Grupo Refripar que in-

clui a marca Climax e Westinghouse.

Segundo seu Diretor Presidente Sérgio PROSDÓCIMO, a equipe de colaboradores (2.500) é responsável pelo desempenho da empresa. É uma empresa familiar em fase de profissionalização, consciente da necessidade da participação, em busca de "SER ALGUÉM".

O trabalho aberto em Recursos Humanos é ainda novo, pois hoje é que se sente a real preocupação com este crescimento. É uma empresa que guarda características conservadoras, com funcionários expressando comportamentos sedimentados e tradicionais, reagindo às mudanças. A participação dos funcionários está sendo estimulada através de programas específicos, de canais de comunicação abertos, serviços voltados para os problemas no trabalho, investimento na área gerencial (todos os níveis), enfatizando que cada gerente é responsável por seus Recursos Humanos e programas de desenvolvimento de pessoal (educação, benefícios, etc...).

Na cultura de empresa, valores comuns são priorizados (lealdade, iniciativa, solidariedade, otimismo, eficiência) como parte de um esforço conjunto e contínuo no sentido de aprimorar as práticas e políticas que concretizem a realização e o bem estar das pessoas no trabalho.

Experiência 8 - **SID INFORMÁTICA**

A SID INFORMÁTICA é uma das empresas do grupo Mathias Machline, instalada em Curitiba, em 1978.

Em 1987, a Empresa decidiu repensar sua trajetória e concluiu pela importância de trabalhar sua cultura organizacional, valorizada na pessoa de seu proprietário que ressalta *"o dinamismo, o senso de oportunidade e a preocupação com mudanças sucessivas"*.

É pois muito recente esta preocupação, até então não explicitada no seu quadro de pessoal. Não existe ainda preocupação com a defesa do patrimônio cultural da organização. Todavia, pode-se perceber que a empresa está passando por uma fase de questionamento, de conquista, de esforço concentrado no sentido de compreender os valores que lhe seriam relevantes e o seu crescimento.

A área de Recursos Humanos é pequena e tem uma atuação restrita. Apresenta uma perspectiva clara, onde se percebe uma intenção de um futuro com mais participação, mais flexibilidade no exercício de uma prática de inovação. A empresa vem firmando a importância do papel do gerente, que terá que ser informatizado, generalista, futurista, com iniciativa para articular e facilitar a mudança contínua, no sentido de ajustar à cultura da organização.

Experiência 9 - LAPSEN S.A.

É uma indústria de fabricação de produtos eletrônicos e circuitos impressos, situada em Curitiba desde 1978. A partir de setembro de 1989, sucede a SCHAUSE S.A.

É uma empresa familiar, de porte médio, em vias de se pro-

fissionalizar, com espaço aberto às mudanças e às inovações.

O ponto forte de sua cultura está vinculado ao clima informal e flexível que domina a empresa, estimulado por sua diretoria, que propicia a participação nas decisões e soluções de problema, pois acredita que os funcionários têm muito a contribuir.

Até 1987, a empresa era calcada numa estrutura formal. Em 1988 foi implantada a estrutura matricial, que melhor se adequa às características da cultura que a empresa somou em sua história. Cultura proativa e aberta às inovações, priorizando sempre as características peculiares de seu universo. Cultura que concretiza a participação na liberdade para criar, nas soluções dos grupos de estudos, nos projetos desenvolvidos, nas rotinas de trabalho.

Experiência 10 - **EMÍLIO ROMANI S.A.**

Empresa familiar fundada, em Curitiba, em 1891, voltada à produção do açúcar, café, arroz e sal.

Entre os valores prementes que direcionam a cultura da empresa, o fator social é enfatizado, atento a tudo que pode melhorar a qualidade de vida no trabalho. Sua estrutura organizacional "enxuta" propicia uma comunicação aberta e um espírito de companheirismo que mantém um clima de satisfação no trabalho. A participação é vivenciada no debate de idéias no cotidiano da empresa.

Em 1987, iniciou-se a estrutura da área de Recursos Humanos que irá orientar toda mudança da empresa para uma fase de profissionalização. Priorizar-se-á um investimento no nível gerencial, responsabilizando cada gerente por seu pessoal. Certa resistência às idéias novas é mantida por gerentes "antigos" na empresa, que se sentem donos de seu trabalho e da forma de executá-lo. Outro fator que pode ser destacado é o comportamento de acomodação de muitos funcionários, que não estão sabendo usar o espaço e a liberdade que lhes é propiciada na empresa (impressão emitida pela chefe de relações industriais da empresa).

Experiência 11 - **VOLVO**: A EXPERIÊNCIA BRASILEIRA DE UMA MULTINACIONAL

Desde o seu início no Brasil em 1978, precisamente, em Curitiba, uma política de liberdade, confiança e "feedback" está sendo a diretriz do cotidiano na empresa. É uma empresa com controle sueco, mas com autonomia para desenvolvimento de suas ações, respeitando a cultura local.

A Volvo é mundialmente destacada como exemplo de interação humana, como o foi em Kalmar (1976). Em 1978, comentando os avanços suecos nos padrões de trabalho e na democracia industrial o presidente da Volvo, condiciona-os à cultura de trabalho e motivos específicos de seus trabalhadores (seriedade, trabalho duro, envolvimento, descentralização, flexibilidade, participação, entre outros).

Esta herança cultural se expandiu e originou a base para a

difusão de uma política aberta, flexível, trabalho sério e consequente, clima harmonioso, confiança no empregado, liberdade para trabalhar, "feedback", contínuo espaço para comunicação e participação, base esta aparentemente reconhecida pelos integrantes de seus quadros.

Hoje, com 1.357 funcionários em Curitiba, ouvir o empregado é o alerta maior a todos os gerentes. Dificuldades e obstáculos fazem parte do processo. A área de Recursos Humanos é a maior estimuladora do processo em todos os setores, desenvolvendo programas e atividades que oportunizem o embasamento da cultura em toda a empresa, tornando-a "única" em seu contexto. Nova fase está também se delineando, marcada pelo estímulo à criatividade, ao novo, como é sugerido pelo slogan "Acenda sua imaginação", na entrada da empresa.

Na opinião de Wigold WATETRADT, Gerente de Recursos Humanos da Volvo, deve ser repensada a estrutura de nossa sociedade, altamente autocrática, apesar de se falar tanto em liberdade. *"Estamos atrofiados na capacidade do diálogo. Este exercício tem que ser praticado"*.

É preciso, da parte da administração da empresa, transparência, sinceridade de propósitos, objetivos claros e coerência. *"Temos que semear mudança na condição de passividade da cultura latino-americana"*. Hoje, uma nova realidade está se delineando lentamente. São os meios de comunicação pressionando empresas, os sindicatos com uma atuação política mais cautelosa e consciente, conquistas da Constituição, pessoas querendo ter mais para ser mais, frente à

única coisa certa que é a mudança.

É o momento, segundo WATETRADT, *"de alto investimento nas diferentes lideranças, de adesão firme ao simples, ao natural, no cotidiano da empresa"*.

2.6 - OUTROS DEPOIMENTOS

Entendemos que no rastreamento de indícios de mudança na abordagem da temática Cultura da Organização, os Consultores de Recursos Humanos e Organizacionais, poderiam, pela sua experiência, aditar, negar, confirmar alguns enunciados levantados, na teoria ou na prática, por este estudo. Desta forma, procuramos realizar entrevistas, com teóricos a serviço das organizações. Acompanhamos, também, algumas palestras. Entrevistas e palestras passam a constituir "depoimentos" que têm seu valor, sobretudo pelo sentido de atualidade e de realidade.

Depoimento 1 - MARCO ANTONIO OLIVEIRA

OLIVEIRA, consultor de empresas sediado em São Paulo, observa que grandes perspectivas a nível mundial estão se delineando, afetando a vida do Brasil de hoje, somado a aspectos peculiares da sua vida política, econômica, social e tecnológica.

Destaca a importância da cultura organizacional, que vai determinar a vida da empresa. Cultura que não é a síntese de um discurso camuflado, onde se enfatiza o homem como o maior recurso. Mas sim, cultura que retrate o conjunto de valores, modos de

pensar, sentir e agir das pessoas na empresa, junto ao estímulo para o alvorecer do novo e do criativo.

Destaca, também, OLIVEIRA algumas vertentes que vão condicionar a vida dos recursos humanos nas organizações brasileiras:

- crescimento da vida sindical e conseqüente conscientização do empregado. Surgimento de questões sociais, necessidade de um gerente flexível, hábil e capaz para trabalhar com os recursos humanos da empresa;
- necessidade de uma atitude estratégica. Percepção dos perigos ocultos nas situações reais. Atenção para o simples, para o que é pequeno, para os valores;
- visão da administração em sua preocupação psicossocial. Ênfase ao aspecto da emocionalização dos indivíduos;
- tecnologia que, passo a passo, afeta a vida dos recursos humanos.

Todas estas vertentes determinam a importância da interface entre o novo para os recursos humanos e a cultura da organização. Cultura que é o que se pratica e não o que se discursa. Cultura que vai determinar a vida da empresa.

Depoimento 2 - GUSTAVO G. BOOG

Para BOOG, consultor de organização, gerência e recursos humanos com sede em São Paulo, uma tendência clara e evidente para o futuro está na estrutura organizacional, que de afilada,

com grandes níveis hierárquicos tenderá a um achatamento para menos níveis, onde a relação colega/colega tornar-se-á preponderante. O trabalho será orientado por diretrizes, isto é, princípios mais amplos, valores que a organização preza, no lugar de procedimentos e normas rígidas e inflexíveis então vigentes.

A cultura, como os valores que a organização considera básicos vão interagir e estabelecer o clima organizacional. Para as organizações de grande porte, a perspectiva de funcionamento é a composição de unidades estratégicas de negócios, razoavelmente autônomas e assessoradas por um staff que manterá a unidade e controle da organização. O pequeno aparece, assim, sendo mais atrativo, conduzindo a uma maior identificação do homem com seu trabalho, sua maior interação com seus pares e a valorização das pessoas pelo que são.

Neste eixo, caracteriza-se o gerente procurando resultados através das pessoas, sob uma ótica de inovação e flexibilidade. O órgão de Recursos Humanos não deve ser o monopolizador do gerenciamento de pessoas, pois as diferentes áreas terão esta missão. Com a variável, movimento sindical, a área de Recursos Humanos se viu muito questionada em seu papel cartorial ou paternalista.

Hoje, BOOG reconhece que as empresas estão situadas em diferentes fases e se dirigem a buscas distintas, numa situação altamente heterogênea, dificultando a caracterização da empresa brasileira.

Com todos os problemas existentes, as pessoas passam a ser

mais exigentes. A organização tem que se voltar para a necessidade de abrir espaço para as pessoas criarem, inovarem, pois o contrário levará a uma incondicionada frustração e intolerância da situação. Esta tendência aparece forte e crescente, pois as pessoas estão dispostas a encarar riscos de negócio próprio, contra a situação de "segurança" nas empresas.

Outra tendência esboçada por BOOG, relaciona-se a um entendimento expressivo de que *"cada gerente seja um gerente de Recursos Humanos"*. Observa que, na atualidade, os gerentes estão muito mais centrados na técnica e, são carentes de habilidades humanas e conceituais. Constata que as escolas de Administração estão preocupadas mais com a formação de administradores do que de gerentes. Acredita que só através de um processo de educação contínua é que se forma um gerente. Gerente que, perante o funcionário, representa a empresa. Entretanto, conclui que na nossa realidade, gerentes e operários são igualados pela empresa e pelo próprio sindicato, gerando uma ambigüidade de valores. Para BOOG, o sindicato está levando as áreas de Recursos Humanos a uma grande reflexão, o que é muito importante para as empresas, no sentido de que alguma mudança deverá ocorrer.

A contribuição de BOOG, no plano teórico, deve ser destacada. No que se refere à preocupação desta Dissertação, pensamos ser de grande utilidade e enriquecimento certo, incluir o exercício de projeção do futuro organizacional por ele realizado, selecionando os indicadores organizacionais para a década de 90, os quais considerou como *"megatendências"*.

- PARA AS ORGANIZAÇÕES

- . grande porte/estrutura funcional ---- grande porte/estrutura em unidades estratégicas de negócio.
- . burocratizada/padronizada/de- ----- regida por diretrizes talhada prontidão para mudanças/flexível
- . impessoais ----- pessoas são o fator mais importante
- . organograma "afilado" ----- organograma "achatado" (redução de níveis)
- . relação empregatícia ----- relação de parceria (risco é do empregador) (risco é compartilhado)
- . enfoque "taylorista" ----- enfoque "integrado" (dissociação pessoa-organização) (conjugação pessoa-organização)
- . prevalecem os números ----- valem também os fatores qualitativos
- . razão lógica/rigidez ----- vale também a intuição e criatividade/inação
- . lealdade a "feudos" ----- lealdade à "empresa"

- PARA AS GERÊNCIAS

- . estilo centralizador e di- ----- estilo descentralizado e retivo participativo
- . relação vertical ----- relação horizontal (pai-filho) (colega-colega)
- . comunicação em um sentido ----- comunicação em dois sentidos (de cima para baixo)
- . eu (capaz) planejo/você ----- eu + você planejamos/vo- executa cê executa
- . ênfase no técnico ----- equilíbrio:técnico-huma- no-conceitual
- . voltado a definições ----- sabe lidar com ambigüida- des

- . administração de conflitos ----- administração de conflitos aberta/cooperação
'formal/competição-negociação
- PARA RECURSOS HUMANOS
- . nível operacional/burocrático ----- nível estratégico/regido por diretrizes
- . centralizado/obscuro ----- todo gerente é gerente de Recursos Humanos/transparente
- . visão interna da empresa ----- visão ampla da empresa e do meio ambiente
- . reativo ----- proativo
- . homem econômico(segmentado) ----- homem integral(global)
- . visão de emprego a curto prazo ----- visão de emprego a longo prazo
- . carreira especializada ----- especializada na empresa/opções de carreira
- . condições de trabalho ----- qualidade de vida no trabalho
- . vagas preenchidas com atendimento estreito dos requisitos ----- potencial de crescimento e trabalho de grupo são fatores críticos
- . treinamento das tarefas ----- desenvolvimento contínuo/habilidades técnicas e sociais/empresa
do cargo/ênfase no operacional/mercado supre as habilidades para o negócio
- . cargos estreitos/pouco mutáveis/avaliação de cargos ----- cargos/amplos/mutáveis
avaliação de maturidade

Depoimento 3 - RENATO BERNHOEFT

Considerando o quadro das novas exigências ambientais e organizacionais, BERNHOEFT consultor organizacional sediado em

São Paulo, ressalta alternativas dinâmicas para a atuação gerencial:

1. participação na comunidade, possibilitando uma visão crítica da realidade.
2. Integração horizontal através de programas que possibilitem a abordagem sistêmica dos gerentes.
3. Auto-desenvolvimento no lugar dos pacotes de treinamento dissociados da cultura da empresa.
4. Relação superior-subordinado de forma adequada à realidade brasileira e, até, regional.
5. Valorização do esquema participativo na produtividade.
6. Descentralização do planejamento.
7. Supervisor com o papel de ensinar e orientar.
8. Desenvolvimento como processo.
9. Importância do "cenário organizacional", dada as diferenças marcantes entre as empresas.
10. Desafio da qualidade de vida e enriquecimento do trabalho.
11. Preparo das pessoas para o pós-trabalho.
12. Criação da identidade organizacional.

"Algumas destas observações podem parecer simples para aqueles que estão acostumados com as sofisticadas e caras soluções para o desenvolvimento nas organizações", segundo BERNHOEFT. A tendência para a alteração do atual quadro de pessimismo e passividade está nas ações simples.

Depoimento 4 - MARIA DAS GRAÇAS TAVARES

TAVARES, consultora atuante em programas organizacionais que trabalham com o fator sócio-cultural, soma o alerta, no sentido da complexidade da cultura, a qual deve ser entendida como algo que transcende a expressão puramente verbal e a racionalidade baseada numa lógica dedutiva.

Esta visão sugere que as organizações cheguem a uma reflexão, a um questionamento e a um redesenhamento de sua própria cultura, no momento em que acontecimentos no campo político, social e cultural vêm exigindo respostas adaptativas por parte das organizações empresariais.

Hã, segundo TAVARES, a necessidade imperiosa de se responder a novas perguntas,

- Os valores que elegemos são aqueles que guiam nossas ações?
- Somos realmente o que dizemos ser?
- Agimos de acordo com o que falamos?

Respostas a estas questões ultrapassam, em seu enfoque, o campo verbal e racional da dimensão cultural da organização. Esta contribuição da perspectiva antropológica da cultura organizacional introduz o entendimento de que a ação humana nas organizações tem um caráter mais que racional. Outro aspecto destacado nesta abordagem antropológica, é o fato do homem estar por inteiro dentro da organização (e não somente seu intelecto, sua racio-

nalidade ou sua força de trabalho), criando ali universos de significados comunicados através dos ritos, mitos, símbolos e heróis, que envolvem a sua intuição, a sua emoção e a sua comunicação não-verbal.

TAVARES observa, ainda, ser recente o aproveitamento dos conceitos da Antropologia nos estudos sobre as organizações, em especial, no que vai se referir à cultura organizacional e seu valor, que está relacionada com a dinâmica da organização pelo fortalecimento ou mudança da sua cultura.

Depoimento 5 - SÉRGIO HILLESHEIM

Para HILLESHEIM, profissional de Recursos Humanos, o futuro cenário social, político e econômico do mundo é de constante tensão, turbulência e transformação. Entretanto, este mesmo mundo, será cada vez mais diversificado, mais complexo e mais rico. As influências do cenário internacional - robotização, mercado e a preocupação com o futuro dos recursos humanos nos anos 90 - são referências para a análise que leve em conta a realidade brasileira e suas perspectivas.

Mudanças de grande impacto nos valores individuais, nas novas formas de expressão, solicitam uma nova postura da organização. Organização que não é apenas um organismo econômico, mas antes de tudo, social, onde convivem emoções, sentimentos e conflitos. Organização que não é um "corpo amorfo" em um contexto qualquer, mas um conjunto dinâmico na sociedade.

HILLESHEIM observa que no Brasil, convivem característi-

cas paradoxais - organizações subdesenvolvidas e organizações desenvolvidas. Empresas onde o econômico domina o social, o político e o cultural. Empresas onde domina a atrofia do diálogo, centradas no lucro, nos custos e na produção. Por outro lado, encontram-se empresas se encaminhando para assumir seu papel no universo, buscando seu equilíbrio entre o econômico, o político, o social e o cultural.

O panorama a ser enfrentado nas organizações requer, pois, a necessidade de consciência do sério, do viver este tempo de transição, de superar a atual crise. Um novo comportamento se posiciona essencial, condicionado a uma alteração de valores, e conseqüente modificação de atitudes. Sensibilidade e habilidade são requisitos essenciais ao novo profissional das organizações. Expectativas de liberação, de participação são os eixos de um futuro próximo, que não acontecerá sem as ações determinadas do homem que o constrói.

O enfoque tradicional de *"como obter o máximo das pessoas"* deverá mudar para *"como compartilhar com as pessoas o máximo possível dos resultados"*, o que significará na prática, transformar os recursos humanos em parceiros, sócios ou co-proprietários da organização.

Depoimento 6 - SÉRGIO L. BENIAMINO

BENIAMINO, consultor de Recursos Humanos, sediado no Rio de Janeiro, acredita na capacidade inventiva, humana e técnica do profissional brasileiro para reconhecer as mudanças que nos cercam. Enfatiza o profissional em seu nível mais complexo: o de

um verdadeiro educador que ensina a viver.

Observa, também, que os "*célebres organogramas em cascata*", remanescentes de um momento organizacional ultrapassado, os manuais de normas e procedimentos das rotinas tradicionais, cederão o espaço para uma nova organização, motivada por uma cultura organizacional que virá concretizar a empresa moderna, em que a pessoa será o centro do seu trabalho.

BENIAMINO sugere três questões a serem analisadas pelas organizações,

- Estamos voltados para o futuro?
- Estamos conseguindo as posturas necessárias para um convívio mais eficaz com essas mudanças?
- Nossos executivos estão conseguindo mudar seu perfil, para fazer frente às novas exigências?

Limitações e entraves estruturais são uma realidade nas organizações. Porém, uma postura inovadora, contestadora e tecnicamente fundamentada, permeará o novo cotidiano das relações de trabalho.

3. CONCLUSÃO

Tendo em vista as hipóteses esboçadas para o trabalho e os objetivos propostos expressos na Introdução desta Dissertação, foram realizados levantamentos e análises que, no que se refere à necessidade de uma cultura organizacional forte e sensível à inovação coletiva, num momento histórico de tanta incerteza e mudança.

A partir de nossa constatação inicial da relevância do tema entre profissionais de Recursos Humanos atuantes, estabelecemos um contorno referencial e pesquisa bibliográfica. Conseguimos visualizar nesta pesquisa, que a literatura sobre o tema "*Cultura Organizacional*" emerge na década de 70 e se explicita e condensa na década de 80, quando os teóricos passam a acentuar o interesse da cultura das organizações na mudança de valores fundamentalmente requeridos para atender às exigências de socialização humana em uma atualidade de intensa comunicação, questionamento, anseios de participação e inovação.

A evolução das teorias ou concepções relativas às organizações sociais exprime a passagem conceitual do componente "*clima da organização*" para a condição "*cultura da organização*", e, recentemente, as abordagens reduzem ou enfatizam este conceito à sua dimensão ideológica. A nós, nos parece que é necessário absorver esta dimensão ideológica sem comprometer a complexidade da dimensão

cultural global.

A constante mudança do meio ambiente e a pressão maior de seus fatores sobre a vida das organizações, exige, destas, maior sensibilidade e, portanto, maior abertura, ao movimento social incluso. Esta interação não exclui a incerteza e as situações de risco a que estão fadadas as organizações. Ao contrário, aumenta, por outro lado, a argumentação de co-responsabilidade, de solidariedade, de reciprocidade e de uma inovação cada vez mais compartilhada em suas origens e conseqüências. A posição dos Autores neste tema chega, nos dias de hoje, a considerar "*inovação*" e "*flexibilidade*" como eixos geradores do perfil cultural da organização. (BOOG, 1988) (1)

Considerados, pois, os posicionamentos captados na literatura especializada, podemos inferir, em relação à dinâmica das relações organizacionais, novo compromisso e novo futuro para a Administração de Recursos Humanos.

Futuro que está compulsoriamente vinculado à transparência e adesão de valores que orientam a cultura da organização à adequação de estilos gerenciais, à análise das estruturas e ao ajustamento ao ritmo proativo das exigências do homem nas organizações revocacionadas para um processo de socialização no e pelo trabalho.

Os encaminhamentos, julgamos, estão a meio-caminho, de certa forma. Em "*Vencendo a Crise*", PETER e WATERMAN (1985) (2) ressaltam a prática das ações simples, como a alternativa viável para

as organizações. Simplicidade que implica na firme disposição para agir, na autonomia e iniciativa, no crédito aos "*valores organizacionais*", nas formas simples de trabalho, nas pequenas equipes dirigentes e no equilíbrio entre centralizar e descentralizar.

As informações e conhecimentos encontrados no decorrer de nossa busca, nos levam a tentativas de conclusão, no sentido de deduzir certas crenças e práticas, como as citadas a seguir

- A volta ao cotidiano, ao simples, ao natural e ao o que é pequeno está presente na proposta de trabalho das experiências vividas nas organizações, como condicionante para a sobrevivência do homem e da sociedade.
- A inovação é considerada questão inegável no futuro das organizações. Esta inovação, inicialmente voltada à criatividade dos indivíduos (elites gerenciais e recentemente os outros segmentos), hoje sofre um questionamento em termos de um processo coletivo.
- A sensibilidade, a contingência e a flexibilidade são condições de inovação na organização, em substituição a normas e procedimentos rígidos, dissociados da cultura da organização.
- A informalidade, a transparência, o espaço para opinar, o respeito, o envolvimento, somados a um embasamento cultural são requisitos para o posicionamento futuro da participação na organização.
- O processo de mudança de valores é visto como essencial na reflexão das organizações, e viável mediante o enfren-

tamento dos problemas existentes de resistência à mudança, ao novo, ao reconhecimento e ao envolvimento na responsabilidade da participação.

- As organizações estão promovendo o desenvolvimento de seus quadros, sob o reconhecimento do processo permanente de educação recriando uma Cultura Organizacional que propicie a inovação coletiva.
- A prática da educação permanente se efetiva como condicionante à inversão da cultura organizacional vigente.
- A transição entre o estilo gerencial e a inovação coletiva passa por uma proposta participativa e inovadora, vista como resposta à administração, em face das incertezas que caracterizam o processo de mudança em nossa sociedade.
- Por isso mesmo, o investimento, a nível gerencial e de supervisão, tem sido o centro das atenções das organizações que querem concretizar a administração participativa e a prática da inovação em seus ambientes.
- O homem organizacional surgiu como produto da estrutura burocrática e mecanicista. Com a evolução, nos sistemas orgânicos e adaptativos é premente a necessidade do homem inovador-criativo-participativo.

Os encaminhamentos listados e outros postergados, para um melhor tratamento, na continuidade do estudo em outra oportunidade, ratificam a argumentação de que fins e objetivos organizacionais pouco tenham se alterado no tempo, fiéis, em diferentes graus a um modelo de ambiente capitalista. E, a mudança que se fêz, na prática e na teoria, considerou, ainda, que em direções variadas,

a imposição da realização daqueles mesmos fins e objetivos em condições sociais diferentes.

Assim, a nosso ver, as posições estão a meio caminho de um avanço de formas otimistas, ou, talvez, estão sustentando um processo de contemporização, onde o "pequeno", o "natural" desafiam a antropofagia da sociedade de massas e as contradições da sociedade industrial.

Finalmente, é importante ressaltar, que o estudo realizado se deteve, principalmente, na reconstrução da noção de cultura organizacional, articulando as principais e mais divulgadas contribuições teóricas. Além dela, selecionou os enunciados que lhe fazem interface nos campos da inovação e da administração.

As sondagens realizadas junto às Empresas e aos Consultores apenas ilustram certas crenças relatadas acima e, não pretendem servir a generalizações ou defesas de argumentos. As limitações encontradas no decorrer da sondagem retratam a realidade de que algumas organizações estão alheias ao entendimento da cultura organizacional, dificultando o espaço para nossa entrada.

Mais importante, se nos parece, é a perspectiva de embasamento da questão da Educação Permanente nas Organizações.

Hoje, ela é atribuição da área de Recursos Humanos dentro da Empresa. Seu futuro, porém, é mais ambicioso. A Educação Permanente supõe um processo amplo de socialização, de crescimento e de afirmação da cultura organizacional. A Educação Permanente

supõe um processo que extrapola o âmbito individual. A Educação Permanente, em uma organização, é um processo coletivo voltado para um devir de maior qualidade.

Por isso, a constatação principal de que as idéias desencadeadas, no campo teórico e na prática, parecem constituir propostas que se substituem entre si, nos limites dos vocábulos deixa uma tarefa em aberto.

Pois, não só é possível como é preciso, concordar com MOTTA (1978) quando diz que *"a superação histórica da sociedade altamente burocratizada não pode estar divorciada da superação das bases materiais e institucionais em que ela floresce, nem da moral que amadurece seus frutos"*. (3)

NOTAS DE REFERÊNCIA

2. DESENVOLVIMENTO

1. CROZIER, La Sociedad Bloqueada. Buenos Aires, Amorrortu Editores, 1970
2. CROZIER, p.30
3. CROZIER, p.45
4. CROZIER, p.45
5. CROZIER, p.47
6. CROZIER, p.52
7. CROZIER, p.64
8. CROZIER, p.64
9. CROZIER, p.66,67
10. CROZIER, p.67
11. CROZIER, p.68
12. CROZIER, p.69
13. CROZIER, p.72
14. CROZIER, p.73
15. CROZIER, p.73
16. CROZIER, p.74
17. BUNGENER, P. In: IED. La Pluralité des Mondes. Theorie et Pratiques du Developpment. Genève, PUF-IED, 1975, p.12
18. DEMO, P. Ciências Sociais e Qualidade. S.P. ALMED, 1985, p.133
19. WISSLER, C. apud AZEVEDO, F. de. A Cultura Brasileira. 3 ed. S.P. Melhoramentos, 1958, p.20

20. KOLASA, P.J. Ciência do Comportamento na Administração.
R.J. Livros Técnicos e Científicos, 1978, p.283
21. FLEURY, M.T.L. Estórias, Mitos, Heróis - Cultura Organizacional e Relações de Trabalho. Revista de Administração de Empresas, R.J. 27(4):7, out/dez. 1987
22. FLEURY, p.7
23. FLEURY, p.8
24. FLEURY, p.8
25. FLEURY, p.8
26. FLEURY, p.8
27. BERGER, P. & LUCKMANN, T. apud FLEURY, p.9
28. DURHAN, E. apud FLEURY, p.9
29. FLEURY, p.9
30. FOREHAND, G. & GILMER, B. apud GUTIERREZ, L.H. Percepção do Clima Organizacional conforme o Escalão Hierárquico. Revista de Administração de Empresas, S.P. 28(4):6, out/dez 1988
31. PFIFFNER, J. & SHERWOOD, F. apud SOUZA, E.L.P. de. Clima e Cultura Organizacionais - como se manifestam e se manejam. S.P. Edgard Blücher, 1978, p.49
32. KATZ, D. & KAHN, R. op. cit. p.9 e 10
33. TAYLOR, J.C. & BOWERS, D.G. apud SOUZA, E.L.P. de. Clima e Motivação de uma Empresa Estatal. Revista de Administração de Empresas, R.J. 22(1):14, jan/mar 1982
34. LITWIN, G. apud SOUZA, E.L.P. de. Percepção de Clima conforme o Escalão Hierárquico. Revista de Administração de Empresas, R.J. 20(4):52 out/dez 1980
35. JAMES, M. et alii apud SOUZA, E.L.P. de. Clima e Motivação em uma Empresa Estatal. op. cit. p.14

36. KOLB, D. et alii. apud SOUZA, E.L.P. de. Percepção de Clima conforme o Escalão Hierárquico. op.cit. p.14
37. SOUZA, E.L.P. de. Clima e Motivação em uma Empresa Estatal. op, cit. p.17.
38. SOUZA, E.L.P. de. Percepção de Clima conforme o Escalão Hierárquico. op. cit. p.51
39. BASIL, D. & COOK, apud SOUZA, id ibid. p.51
40. SOUZA, E.L.P. de. Clima e Cultura Organizacionais: como se manifestam e como se manejam. op. cit. p.36 e 37
41. WEIL, P. apud SOUZA, id ibid. p.11
42. XAVIER, E.P. Comportamento Organizacional. P.A. Bureau Editorial, 1973. p.75
43. MATOS, F.G. de. Reciclagem Situacional. R.J. Livros Técnicos e Científicos, 1981. p.2
44. BERTERO, C.O. Gestão Tecnológica: Aspectos Organizacionais e Administrativos. Revista de Administração de Empresas, R.J. 17(6):125, nov/dez 1977
45. PRESTHUS, R. apud MOTTA, F.C.P. A Propósito da Sociedade Organizacional. Revista de Administração de Empresas, R.J. 18(4):71, out/dez 1978
46. LOBOS, J. Desenvolvimento Organizacional: Teoria e Aplicações. Revista de Administração de Empresas, R.J. 15(3):29, mai/jun 1975
47. KAST, F. & ROSENZWEIG, J. apud CHIAVENATTO, I. Novas Abordagens na Teoria Administrativa. Revista de Administração de Empresas, R.J. 19(2):30, abr/jun 1979
48. LAWRENCE, P. & LORSCH, J. id.ibid. p.31
49. TANNENBAUM, A. et alii apud FOGUEL, S. & SOUZA, C.C. Desenvolvimento Organizacional. 2 ed. S.P. Atlas, 1985 p.103

50. VASCONCELLOS FILHO, P. Análise Ambiental para o Planejamento Estratégico. Revista de Administração de Empresas, R.J., 19(2):116, abr/jun 1979
51. MARTIN, J. apud FLEURY, M.T.L. Estórias, Mitos, Heróis - Cultura Organizacional e Relações de Trabalho. Revista de Administração de Empresas, R.J., 27(4):11, out/dez 1987
52. OLIVEIRA, M.A. Cultura Organizacional. S.P. NOBEL, 1988, p.1
53. ANSOFF, I. apud OLIVEIRA, p.17-23
54. OLIVEIRA, op. cit. p.24
55. TOFFLER, A. A Empresa Flexível. R.J. Record, 1985, p.12
56. OLIVEIRA, op. cit. p.24
57. OLIVEIRA, op. cit. p.29
58. OLIVEIRA, op. cit. p.35
59. MOSCOVICI, F. Desenvolvimento Interpessoal. R.J. Livros Técnicos e Científicos, 1985, p.75
60. FOSTER, G. apud OLIVEIRA, op. cit. p.29
61. TOFFLER, A. A Terceira Onda. R.J. Record, 1980, p.410
62. _____. A Empresa Flexível. R.J. Record, 1985, p.93
63. NOVAES, P. Sociedade Organizacional. R.J. Livros Técnicos e Científicos, 1980, p.33
64. HILLESHEIM, S. Futuro = Passado + Presente. Informativo Profissional de Recursos Humanos, (18):28, 1986
65. ERNST, R. apud FLEURY, M.T.L. Estórias, Mitos, Heróis - Cultura Organizacional e Relações de Trabalho. Revista de Administração de Empresas, R.J., 27(4):10, out/dez 1987
66. MOSCOVICI, F. Renascença Organizacional. R.J. Livros Técnicos e Científicos, 1988, p.23
67. MOSCOVICI, p.30

68. SMIRCICH, L. apud FLEURY, op. cit. p.10
69. VAN MAANEN, J. apud FLEURY, op. cit. p.10
70. SCHEIN, E. apud FLEURY, op. cit. p.11
71. MORGAN, C. apud MOSCOVICI, F. Renascença Organizacional.
op. cit. p.18
72. PAGES, M. et alii, apud FLEURY, op. cit. p.13
73. FLEURY, op. cit. p.13
74. PFIFFNER, J. & SHERWOOD, P. apud SOUZA, E.L.P.de. Clima e Cultura Organizacionais: como se manifestam e se manejam.
S.P. Edgard Blücher, 1973, p.10
75. BERNE, E. apud GOMES, G. Análise Transacional e Cultura Organizacional. Informativo IDORT, S.P., dez. 1988
76. _____. apud SOUZA, E.L.P. de. op. cit. p.32
77. MELLO, F.A. apud XAVIER, O.S. A Cultura de Organização de Pesquisa: percepção e aspiração. S.P. 22(2):3, 1987
78. SOUZA, op. cit. p.36 e 37
79. _____. Aspectos Culturais da Organização Pública e suas Consequências para o Desenvolvimento Organizacional. Revista de Administração, S.P., 13 (4): 51, out/dez 1978
80. BERNARDES, C. apud XAVIER, O. op. cit. p.3
81. MOSCOVICI, F. op. cit. p.16 e 17
82. MACHIAVERNI, C.V. A Antropologia e sua utilidade na Administração de Empresas. Informativo Profissional de Recursos Humanos. S.P., (29):26, 1989
83. DAVIS, K. apud SOUZA, E.L.P. de. Clima e Cultura Organizacionais - como se manifestam e como se manejam. op. cit. p.11
84. WEIL, P. id, ibid p.12

85. HANDY, C. Como Compreender as Organizações. R.J. Zahar, 1976, p.201-233
86. BENIAMINO, S.L. Desenvolvimento Gerencial e Cultura Organizacional em Cenários Turbulentos. Informativo Profissional de Recursos Humanos, S.P. (24):33, 1987
87. AMBLARD, H. et alii. Gestão de Recursos Humanos. Lisboa, Presença, 1989, p.143
88. POIRSON, P. apud AMBLARD, op. cit. p.178-182
89. POIRSON, id, ibid. p.200
90. ETZIONI, A. Organizações Modernas. S.P. Pioneira, 1974,p.9
91. BLAU, P. Organizações Formais. S.P. Atlas, 1970, p.17
92. KAST, F.C. & ROSENZWEIG, J.E. Organização e Administração um Enfoque Sistemico. S.P. Pioneira, 1980, v.1. p.657
93. SELZNICK, P. A Liderança na Administração: uma interpretação sociológica. R.J. FGV, 1971, p.7
94. FOGUEL, S. & SOUZA, C.C. Desenvolvimento Organizacional. 2 ed. S.P. Atlas, 1986, p.99
95. TANNENBAUM, A. apud FOGUEL & SOUZA, op. cit. p.103
96. LAWRENCE, P.R. Como lidar com a resistência às mudanças. Coleção Harvard de Administração, S.P. (10):7, 1986
97. BENNIS, W. apud FOGUEL & SOUZA, op. cit. p.103
98. ANSOFF, I. apud OLIVEIRA, H.A. Cultura Organizacional. S.P. Novel, 1988, p.10-14
99. TOFFLER, A. Previsões e Premissas. R.J. Record, 1983, p.44
100. FOGUEL, S. op. cit. p.100-104
101. BERTERO, C.O. Aspectos Organizacionais da Inovação Educacional O Caso da Fundação Brasileira para o Desenvolvimento da Ciência (FUNBEC), R.J. 19(4):57, out/dez 1979

102. THOMPSON, V.A apud KNEZEWICH, S.J. Administration of Public Education. 4 ed. N.Y. Harper and Row, 1984, p.102
103. MORT, P.R. apud KNEZEWICH, op. cit. p.103
104. TOFFLER, A. apud FOGUEL, S. & SOUZA, C.C. Desenvolvimento Organizacional. 2 ed. S.P., Atlas, 1986, p.105
105. _____. A Terceira Onda. R.J. Record, 1981, p.133
106. BERTERO, C.O. op.cit. p.57-61
107. MARCH, J. & SIMON, H. apud BERTERO, op. cit. p.58
108. BERTERO, op. cit. p.58
109. BURNS, T. & STALKER, G.M. apud BERTERO, op. cit. p. 58 e 59
110. HAGE, J. & HAIKEN, M. apud BERTERO, op. cit. p.59
111. WILSON, J. apud BERTERO, op. cit. p. 59
112. BERTERO, op. cit. p. 59
113. ZALTMAN, G.; DUNCAN, R & HOLBEK, J. apud BERTERO, op. cit. p.60
114. KAST, F.C. & ROSENZWEIG, J. E. apud CHIAVENATTO, I. Novas Abordagens na Teoria Administrativa. Revista de Administração de Empresas, R.J., 19(2):31, abr/jun 1979
115. SOUZA, E.L.P. de. Treinamento para o Futuro. Revista de Administração de Empresas, R.J., 19(2):91-97, abr/jun 1979
116. BEITZ, C. & WASHBUM, M. apud SOUZA, op. cit. p.91
117. HICKS, H.G. apud SOUZA, op. cit. p.91 e 92
118. LEAVITT, H. apud SOUZA, op. cit. p.92
119. BENNIS, W. apud SOUZA, op. cit. p.92
120. GREINER, L. apud SOUZA, op. cit. p.92
121. EMERY, F.E. & TRIST, E.L. apud SOUZA, op. cit. p.92
122. SOUZA, op. cit. p.92
123. HILLESHEIM, S. et alli. Gerência Participativa: a modernização das Relações de Trabalho. Informação Profissional de Recursos Humanos, S.P. (19):21-25, 1986

124. HILLESHEIM, p.24
125. HILLESHEIM, p.25
126. BUENO, M.G. RH diante do novo cenário brasileiro. Informação Profissional de Recursos Humanos, (24):35-41, 1987
127. ARGYRIS, C. apud BERTERO, C.O. Influências Sociológicas em Teoria Organizacional. Revista de Administração de Empresas, R.J. 15(6):26, nov/dez 1975
128. BERTERO, op. cit. p.36
129. _____. Mudança Organizacional e Processo Decisório. Revista de Administração de Empresas, R.J., 16(2):32-3, mar/abr 1976
130. LOBOS, J. Desenvolvimento Organizacional: Teorias e Aplicações. Revista de Administração de Empresas, S.P. 15(3):29, mai/jun 1975
131. WACHTEL, H. apud SILVA, J.F. & PEREZ, M.C. A Importância da Educação e da Hierarquia na Diferenciação dos salários: um estudo de caso. Revista de Administração de Empresas, R.J. 15(5):55, set/out 1975
132. ATTALI & GUILLAUME, apud SILVA & PEREZ, op. cit. p.55
133. BLOND & BRIGGS. apud DAM. A. Van. Para uma Hierarquia menos Escalonada. Revista de Administração de Empresas, R.J. 16(4):68, out/dez 1976
134. DAM, op. cit. p.69
135. DURAND, J.C. A Serviço da Coletividade - Crítica à Sociologia das Profissões. Revista de Administração de Empresas, R.J., 15(6):65, nov/dez 1975
136. DAHRENDORF, R. apud SILVA & PEREZ, op. cit. p.55
137. LOWIN, A. apud LOBOS, op. cit. p. 29
138. MORIN, P. apud AMBLARD, H. et alii. Gestão de RH. Lisboa, Presença, 1989, p.143

139. AMBLARD, op. cit. p.146
140. DRUCKER, P.S. Introdução à Administração. S.P. Pioneira, 1984, p.630
141. _____. Fator Humano e Desempenho. S.P. Pioneira, 1981, p.185
142. IACOCCA, L. How to Handle Tomorrow's Business Challenges Fortune. (18):28, aug 1988
143. WIESNER, J. apud MORSE, D & AARON, W. A Inovação Tecnológica e a Sociedade. R.J. Freitas Bastos, 1967, p.21
144. MATOS, F.G. de. Administração para Crescimento Empresarial. R.J. Zahar, 1976, p.279
145. CELTRON, N. A Mudança na Natureza do Trabalho. Dados e Idéias. S.P., 11(99):82, ago 1985
146. SOUZA, F. de. apud SOUZA, E.L.P. Clima e Cultura Organizacionais - como se manifestam e se manejam. S.P. Edgard Blücher, 1978, p.19
147. MUCHON, D. A (des) importância do elemento humano na empresa brasileira. Informativo Profissional de RH. S.P., (05): 27, 1983
148. FERNANDES, E. & BOOG, G. Gerência de RH - Obstáculos e Oportunidades dos anos 80. S.P., 1987, mimeografado.
149. RATTNER, H. O Treinamento de Administradores em técnica de Antecipação. Revista de Administração de Empresas, R.J. 19(1):47, jan/mar 1979
150. ARAÚJO JÚNIOR, J.T. A Difusão de Novos Processos Industriais. Revista de Administração de Empresas, R.J., 15(1):79, jan/fev 1975
151. RATTNER, op. cit. p.47
152. RATTNER, op. cit. p.48

153. SCHELSKY, apud RATTNER, op. cit. p.47,8
154. RATTNER, op. cit. p.48
155. RATTNER, op. cit. p.48
156. RATTNER, op. cit. p.49
157. RATTNER, op. cit. p.49
158. RATTNER, op. cit. p.49
159. RATTNER, op. cit. p.49
160. WINTHROP, H. apud RATTNER, op. cit. p.49
161. RATTNER, op. cit. p.49-50
162. FOURIER, apud RATTNER, op. cit. p. 50
163. POPPER, K.R. apud RATTNER, op. cit. p.50
164. RATTNER, op. cit. p.50
165. _____. H. Considerações sobre Tendências da Futurologia Contemporânea. Revista de Administração de Empresas. R.J. 13(3):90, set
166. JUNGK, R. apud RATTNER, op. cit. p.96
167. JUNGK, op. cit. p.97
168. HABERMAS, J. apud RATTNER, op. cit. p.97
169. VAN STEENBERGEN, B. apud RATTNER, op. cit. p.99
170. WASKOW, A. apud RATTNER, op. cit. p. 99
171. WASKOW, op. cit. p.100

3. CONCLUSÃO

1. BOOG, G. RH: Despesa ou Investimento? S.P., mar 1988, p.3, mimeografado.
2. PETER, T & WATERMAN, Jr. Vencendo a Crise. S.P. Harper e Row do Brasil, 1985
3. MOTTA, F.C.P. A Propósito da Sociedade Organizacional. Revista de Administração de Empresas, 18(4):75, out/dez 1978

5. BIBLIOGRAFIA

- AMBLARD, N. et alii. Gestão de RH. Lisboa, Presença, 1989.
- ANIBAL, A. & COSTA, V. A Gestão de RH e os Direitos dos Trabalhadores. Lisboa, Caminho, 1987.
- ANSEHN, M. A Administração de Idéias. Coleção Harvard de Administração, São Paulo, (25):5-27, 1987.
- ANSOFF, I. Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica. São Paulo, Atlas, 1981.
- AQUINO, C. de. Administração de Recursos Humanos, uma introdução. São Paulo, Atlas, 1980.
- ARAÚJO JÚNIOR, J.T. A Difusão de Novos Processos Industriais. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, 15(1): 79-86, jan/fev 1975.
- BENIAMINO, S.L. Desenvolvimento Gerencial e Cultura Organizacional em Cenários Turbulentos. Informação Profissional de Recursos Humanos, São Paulo, (24):31-35, 1987.
- BERTERO, C.O. Administração de Pessoal: prática versus teoria. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, 16(4): 29-34, out/dez 1976.

- BERTERO, C.O. Aspectos Organizacionais da Inovação Educacional: o caso da Fundação Brasileira para Desenvolvimento da Ciência (FUNBEC). Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, 19(4):57-71, out/dez 1979.
- _____. Gestão Tecnológica: Aspectos Organizacionais Administrativos. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, 17(6):125-140, nov/dez 1977.
- _____. Influências Sociológicas em Teoria Organizacional. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, 15(6): 27-37, nov/dez 1975.
- _____. Mudança Organizacional e Processo Decisório. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, 16(2):29-40, mar/abr 1976.
- BLAU, P. & SCOTT, W.R. Organizações Formais. São Paulo, Atlas, 1970.
- BOETTINGER, H.M. A Administração é realmente uma arte? Coleção Harvard de Administração, São Paulo, (12):87-105, 1986.
- BOOG, G.G. Inovação e Espírito Empreendedor. Administração de Empresas, São Paulo, (53):105, 1986.
- _____. Gerenciar por Diretrizes de Recursos Humanos. Informação Profissional de Recursos Humanos, São Paulo, (26):4-6, 1988.

- BOOG, G.G. Procuram-se Empreendedores. São Paulo, s.d., mimeografado.
- _____. Recursos Humanos: Despesa ou Investimento? São Paulo, mar 1988, mimeografado.
- _____. Transformando Gerentes em Empreendedores, na Retomada do Crescimento. São Paulo, s.d. mimeografado.
- BOOG, G.G. & PONTUAL, M. Oportunidades e Ameaças ao Desenvolvimento Gerencial. São Paulo, Informação Profissional de Recursos Humanos, (22):5-11, 1987.
- BUENO, M.G. Recursos Humanos diante do novo cenário brasileiro. São Paulo, Informação Profissional de Recursos Humanos, (24):35-41, 1987.
- CELTRON, M. As Mudanças na Natureza do Trabalho. Dados e Idéias, São Paulo, (11):82-85, ago 1985.
- CHIAVENATTO, I. Novas Abordagens na Teoria Administrativa. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, 19(2): 27-42, abr/mai 1979.
- _____. Recursos Humanos. São Paulo, Atlas, 1985.
- CROZIER, M. La Sociedad Bloqueada. Buenos Aires, Amorrortu Editores, 1970.

- CULLIGAN, M. et alii. Administração de Volta às Origens. Exame, São Paulo, 382-A, jul 1987.
- DAM, A. van. Para uma Hierarquia Menos Escalonada. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, 16(4):68-69, out/dez 1976.
- DEMO, P. Ciências Sociais e Qualidade. São Paulo, Almed, 1985.
- DIMOCK, E. Filosofia da Administração. Rio de Janeiro, Fundo de Cultura, 1967.
- DRUCKER, P.S. A Administração Desconhecida. Exame, São Paulo, (21):60-74, 1988.
- _____. Administração em Tempos Turbulentos. São Paulo, Pioneira, 1980.
- _____. Empresas e Mudanças Econômicas. Informação Profissional de Recursos Humanos, São Paulo, (21):34-38, 1983.
- _____. Fator Humano e Desempenho. São Paulo, Pioneira, 1981.
- _____. Novos Padrões para as Organizações de Hoje. Coleção Harvard de Administração, São Paulo, (2):5-49, 1986.
- DURAND, C.G. A Serviço da Coletividade - crítica à sociologia das profissões. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, 15(6):59-69, dez 1975.

- ETZIONI, A. Organizações Complexas. São Paulo, Atlas, 1961.
- _____. Organizações Modernas. São Paulo, Pioneira, 1964.
- FERNANDES, E. Qualidade de Vida no Trabalho - A Renovação das Empresas para os anos 90. Tendências do Trabalho, São Paulo. Ag. 88.
- FERNANDES, E. & BOOG, G.G. Gerência de Recursos Humanos: obstáculos e oportunidades dos anos 80. São Paulo, s.d. mimeogr.
- FERRO, J.R. Inovações Organizacionais em Indústria de Processo Contínuo. Ciência e Cultura, São Paulo, 40(11):1055-1062, 1988.
- FLEURY, C.C. Organização do Trabalho: uma abordagem interdisciplinar. Sete Casos Brasileiros para estudo. São Paulo, Atlas, 1983.
- FLEURY, M.T.L. Estórias, Mitos, Heróis - Cultura Organizacional e Relações de Trabalho. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, 27(4):7-18, out/dez 1987.
- FOGUEL, S. & SOUZA, C.C. Desenvolvimento Organizacional. São Paulo, Atlas, 1985.
- FOSTER, G. As Culturas Tradicionais e o Impacto da Tecnologia. Rio de Janeiro, Fundo de Cultura, 1964.

- FOY, N. & GADON, H. Participação dos Trabalhadores: Contrastes em Três Países. Coleção Harvard de Administração, São Paulo, (27):51-75, 1987.
- GOMES, G.C. Análise Transacional e Cultura Organizacional. Informativo IDORT, São Paulo, dez 1988.
- GUTIERREZ, L.H. Percepção do Clima Organizacional conforme o Escalão Hierárquico. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 28(4):5-13, out/dez 1988.
- HALL, R. Organizations: Structure and Process. New Jersey, Prentice-Hall Inc., 1982.
- HANDY, C. Como Compreender as Organizações. Rio de Janeiro, Zahar, 1978.
- HARAIZIN, P. As Condições de Assimilação das empresas às Modernas Práticas de Pessoal. Tendências do Trabalho, São Paulo.
- HILLESHEIM, S. Futuro = Passado + Presente. Informação Profissional de Recursos Humanos, (18):28, 1986.
- _____. Gerência Participativa: A Modernização das Relações de Trabalho. Informação Profissional de Recursos Humanos, São Paulo, (19):21-25, 1986.
- HODGKINSON, C. Proposições para uma Filosofia da Administração. São Paulo, Atlas, 1983.

- HOY, W. & MISKEL, C.G. Educational Administrations: theory, research and practice. New York, Randon House Inc., 1978.
- IACocca, L. How to Handle Tomorrow's Business Challenges. Fortune, (18):24-29, aug 1988.
- KAPLAN, D. & MANNERS, R. Teoria da Cultura. Rio de Janeiro, Zahar, 1975.
- KAST, F.E. & ROSENZWEIG, J.E. Organização e Administração - um enfoque sistêmico. São Paulo, Pioneira, v.1, 1980.
- _____. id, ibid. v.2
- KNEZEWICH, S.J. Administration of Public Education. 3 ed., New York, Harper and Row, 1984.
- KOLASA, B.J. Ciência do Comportamento na Administração. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1978.
- LAWRENCE, P. R. Como lidar com a resistência às mudanças. Coleção Harvard de Administração, São Paulo, (10):7-25, 1986.
- LOBOS, J. Desenvolvimento Organizacional: Teoria e Aplicações. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 15(3):2.-32, mai/jun 1975.
- _____. O Enriquecimento Ocupacional. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, 15(4):35-41, out/dez 1975.

- LOBOS, J. Quem tem Poder na Empresa. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, 16(3):36-41, set 1976.

- _____. Teorias sobre a Motivação do Trabalho. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, 15(2):17-35, 1975.

- MACHIAVERNI, C.V. A Antropologia e sua Utilidade na Administração de Empresas. Informação Profissional de Recursos Humanos, São Paulo, (29):24-26, 1989.

- MATOS, F.G. de. Administração para Crescimento Empresarial. Rio de Janeiro, Zahar, 1977.

- _____. Gerencial Permanente. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1985.

- _____. Reciclagem Situacional. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1981.

- MORITA, A. Made in Japan. São Paulo, Cultura, 1986.

- MOSCOVICI, F. Desenvolvimento Interpessoal. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1985.

- _____. Renascença Organizacional. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1988.

- MOTTA, F.C.P. A Propósito da Sociedade Organizacional. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, 18(4):71-75, out/dez 1978.

- MOTTA, F.C.P. Controle Social nas Organizações. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, 19(3):11-25, jul/set 1979.

- MUCHON, D. A (des)importância do elemento humano na empresa brasileira. Informação Profissional de Recursos Humanos, São Paulo, (5):18-21, 1983.

- NOVAES, P. Sociedade Organizacional. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1980.

- OFFE, C. Trabalho e Sociedade. Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro, 1989.

- OLIVEIRA, M.A. A Evolução da Gerência: mudança de conceitos ou vocabulários. Recursos Humanos e Sociedade, São Paulo, Cortez, III(6):69-74, dez 1988.

- _____. Análise Transacional da Empresa. São Paulo, Atlas, 1984.

- _____. Cultura Organizacional. São Paulo, Nobel, 1988.

- OUCHI, W. Teoria Z. São Paulo, Fundo Educativo Brasileiro, 1982.

- PASCALE, R.T. & ATHOS, A.G. As artes gerenciais japonesas. Rio de Janeiro, Record, 1982.

- PETERS, T.J. & WATERMAN JR. Vencendo a Crise. São Paulo, Harper e Row do Brasil, 1985.
- RATTNER, N. Considerações sobre Futurologia Contemporânea.
Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, 13(3):
89-103, set 1978
- _____. Estudos do Futuro: Introdução à antecipação tecnológica e social. Rio de Janeiro, FGV, 1979.
- _____. O Treinamento de Administradores em Técnicas de Antecipação. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, 19(1):47-54, jan/mar 1979.
- _____. Tecnologia e Sociedade: uma proposta para os países subdesenvolvidos. São Paulo, Brasiliense, 1980.
- RESENDE, E.J. É Preciso Mudar o Discurso em Recursos Humanos.
São Paulo, Summus, 1986.
- SALAT, C.F. A Evolução Tecnológica. Administração de Empresas,
São Paulo, (2):13-18, 1986.
- SELZNICK, P. A Liderança na Administração: uma interpretação sociológica. Rio de Janeiro, FGV, 1971.
- SEMLER, R. Virando a Própria Mesa. São Paulo, Best-Seller,
1988.

- SILVA, J.F. & PEREZ, M.C.R. A Importância da Educação e da Hierarquia na Diferenciação dos Salários: um estudo de caso. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, 15(5):52-61, set/out 1975.
- SIQUEIRA, E. A Sociedade Inteligente. São Paulo, Bandeirante, 1987.
- STEADMAN, L. & SMITH, G. O Futuro da Empresa em Função de seu Passado. Coleção Harvard de Administração, São Paulo, (26): 5-28, 1987.
- SOUZA, E.L.P. de. Aspectos Culturais da Organização Pública e suas Consequências para o D.O. (Desenvolvimento Organizacional). Revista de Administração, São Paulo, 13(4):47-55, dez 1978.
- _____. Clima e Cultura Organizacionais: como se manifestam e se manejam. São Paulo, Edgard Blücher, 1978.
- _____. Clima e Estrutura de Trabalho. Revista de Administração, São Paulo, 18(3):68-71, jul/set 1983.
- _____. Clima e Motivação em uma Empresa Estatal. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, 22(1):14-18, jan/mar 1982.
- _____. Desenvolvimento Organizacional - casos e instrumentos brasileiros. São Paulo, Edgard Blücher, 1976.

- SOUZA, E.L.P. de. Percepção do Clima conforme o Escalão Hierárquico. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, 20(4):51-56, out/dez 1980.

- _____. Treinamento para o Futuro. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, 19(2):91-97 abr/jun 1979.

- TOFFLER, A. A Empresa Flexível. Rio de Janeiro, Record, 1985.

- _____. A Terceira Onda. Rio de Janeiro, Record, 1980.

- _____. O Choque do Futuro. Rio de Janeiro, Artenova, 1970.

- _____. Previsões e Premissas. Rio de Janeiro, Record, 1983.

- TOWNSEND, R. Dane-se a Organização. São Paulo, Best-Seller, 1988.

- _____. Viva, Morra a Organização. São Paulo, Melhoramentos, 1979.

- VASCONCELLOS FILHO, P. Análise Ambiental para o Planejamento Estratégico. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, 19(2):115-127, abr/jun 1979.

- XAVIER, E.P. Comportamento Organizacional. Porto Alegre, Bureau Editorial, 1973.

- XAVIER, O.S. A Cultura de Organizações de Pesquisa-percepção e aspiração. Revista de Administração, São Paulo, 22(2):3-16 abr/jun 1987.

ÍNDICE

RESUMO	iv
LISTA DE FIGURAS	v
LISTA DE QUADROS	vi
AGRADECIMENTOS	viii
1. INTRODUÇÃO	1
2. DESENVOLVIMENTO	
2.1 - PRESSUPOSTOS TEÓRICOS: crise, mudança, poder e participação enquanto expressões principais pa- ra o enquadramento temático da Organização	5
2.2 - A Concepção Moderna da Organização e suas Implicações na construção da noção de Cul- tura Organizacional	18
2.2.1 - A Noção de Cultura	19
2.2.2 - A Cultura da Organização	25
2.3 - DA ORGANIZAÇÃO, DO AMBIENTE E DAS MUDANÇAS	54
2.4 - DA PARTICIPAÇÃO E DA INOVAÇÃO COLETIVA	62
2.4.1 - Da Inovação	63

2.4.2 - Da Administração Participativa	72
2.4.3 - Da Inovação Coletiva nas Organizações	79
2.5 - VESTÍGIOS DE PROCESSOS DE INOVAÇÃO COLETIVA NA PRÁTICA	94
2.6 - OUTROS DEPOIMENTOS	114
3. CONCLUSÃO	125
4. NOTAS DE REFERÊNCIA	131
5. BIBLIOGRAFIA	141